

La cultura organizacional y su impacto en el cliente interno

Janet Merino

J. Merino

Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros Prolongación Reforma 168 Barrio Santiago Mihuacán C.P. 74420.
Izúcar de Matamoros, Puebla
Janfel74@hotmail.com

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

Abstract

Izúcar de Matamoros is considered the “door” to la Mixteca Poblana due to its strategic location; it is located between the states of Morelos, Guerrero and Oaxaca; that’s why, the hotel industry is vital for travelers who move from the states mentioned to the capital and vice versa. The aim of this research was to analyze the organizational culture of the hotels, specifically two hotels; the first one is located in the west area and the second one in the north area of Izucar de Matamoros through direct observation and face -to -face unstructured interviews and measuring instruments applied to the internal customer.

When analyzing the results, it was determined to develop a model of human capital empowerment axiology and organizational culture in order to implement it in the organization with the primary objective of empowering the human capital through axiology and gain a competitive advantage in market.

Although the region has not been recognized to the organizational culture as part of the process to succeed because it is not something tangible, It is still present and permanent. This project will be the basis to support the organizational culture by Axiological Model and take it to a competitive advantage in the development sector.

8 Introducción

Cújar y Ramos (2013) reconocen que hoy en día la cultura organizacional adquiere suma importancia en el interior de las organizaciones, por lo que ha sido centro de numerosas investigaciones por muchos autores.

Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue analizar la cultura organizacional del sector hotelero en el caso específico de dos hoteles: uno ubicado en la zona poniente y el otro en la zona norte de Izúcar de Matamoros, Pue., teniendo como resultado un bajo compromiso e identificación con la filosofía organizacional, calidad en el servicio al cliente no adecuada; como también el compromiso de la gerencia hacia su cliente interno, ya que, la toma de decisiones, el control, la comunicación y el ambiente de trabajo no eran prioritarios.

Después de haber analizado el resultado de las entrevistas y observaciones en la empresa, se determinó desarrollar un modelo de empoderamiento del capital humano en axiología y cultura organizacional, con la finalidad de concientizar a la organización, empoderar al capital humano mediante la axiología y de manera paralela se trabajó con la gerencia en la utilización de técnicas administrativas.

8.1 Metodología

Con el objetivo de analizar la cultura organizacional del sector hotelero en Izúcar de Matamoros, Puebla, se realizó una investigación empírica, para lo que se visitaron solo hoteles, preguntando si permitirían trabajar en una indagación como ésta.

Después de entrevistarse con gerentes o representantes de los diversos hoteles, existió el consentimiento solo por parte de dos hoteles: uno ubicado en la zona poniente y el otro en la zona norte de Izúcar de Matamoros, Pue., los cuales se pusieron a la disposición.

La investigación de tipo cuantitativa y cualitativa con un diseño de investigación descriptivo (survey study) ya que se analizó si el cliente interno reconoce o identifica la cultura organizacional. Esta se realizó mediante la aplicación de una encuesta utilizada como instrumento, así como también considerando la entrevista cara a cara y observación directa.

La población fueron los quince trabajadores del hotel en sus diferentes ubicaciones zona poniente y norte, lo cual se consideraron en su totalidad puesto que la población es pequeña y de fácil acceso. La muestra la conforman directivos y cliente interno operativo, puesto que se consideran parte fundamental de la empresa tanto cuantitativa como cualitativamente, en donde realmente permea la cultura de la organización. Siendo esta una investigación de campo no experimental para el desarrollo de este proyecto se elaboró una encuesta, la cual se validó por contenido, puesto que están representados los componentes del dominio de contenido de las variables a medir en dicho instrumento.

Los instrumentos 1 y 2 fueron probados por otras investigaciones Patiño M, Rivera L. (2004). El instrumento 1 “consta de 20 preguntas, donde las preguntas 1, 10, 11, 15 y 16, miden la mejora en la calidad y la productividad; las preguntas 5, 12, 17, 18 miden la adaptación al cambio; las preguntas 6, 7, 13 y 19 miden la comunicación; las preguntas 2, 3, 14 y 20 miden el trabajo en equipo y finalmente las preguntas 4, 8 y 9 miden el desarrollo personal, las opciones de respuesta fueron las mismas, donde, A es en función a lo deseable de los empleados y B es la percepción acerca de la organización, resultados con un fin positivo y negativo”.

En el instrumento 2 se utiliza la escala tipo Likert, con la finalidad de que arroje resultados específicos en la medición, que comprende cuatro respuestas que permiten al cliente interno responder de manera confiable a cada una de las diferentes situaciones que se muestran en el instrumento.

	Totalmente de Acuerdo TA	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo TD
Pregunta	4	3	2	1
Pregunta	1	2	3	4

De tal forma que una respuesta aprobatoria tiene un puntaje más alto y las respuestas en desacuerdo tienen un puntaje bajo.

El análisis que se realizó es cuantitativo de los datos efectuado mediante una matriz de datos. (Hernández, Fernández y Baptista. 2010, p. 264).

En la observación y la aplicación de la encuesta dos alumnos involucrados en dicho proyecto fueron los encargados de la aplicación, cubriendo el 100% del personal de los hoteles analizados.

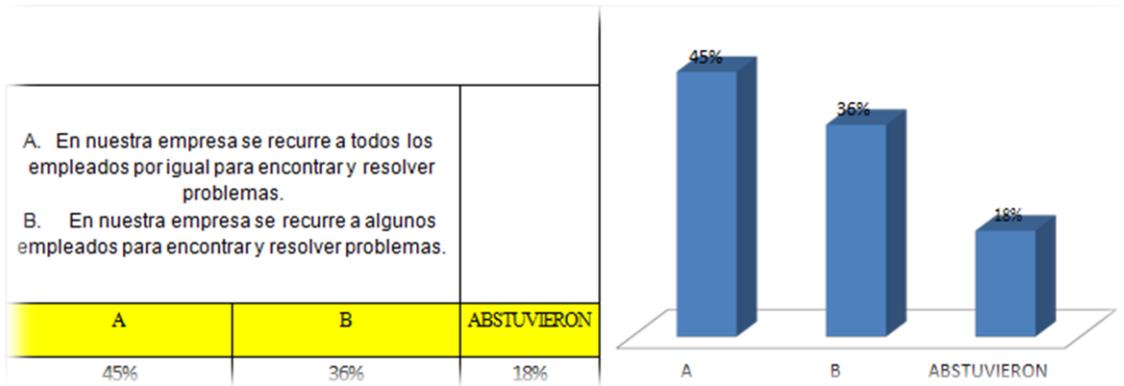
8.2 Resultados

Se describirán los resultados de la entrevista, observación y de la encuesta de medición de la cultura organizacional, instrumento aplicado al cliente interno de la organización.

De lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

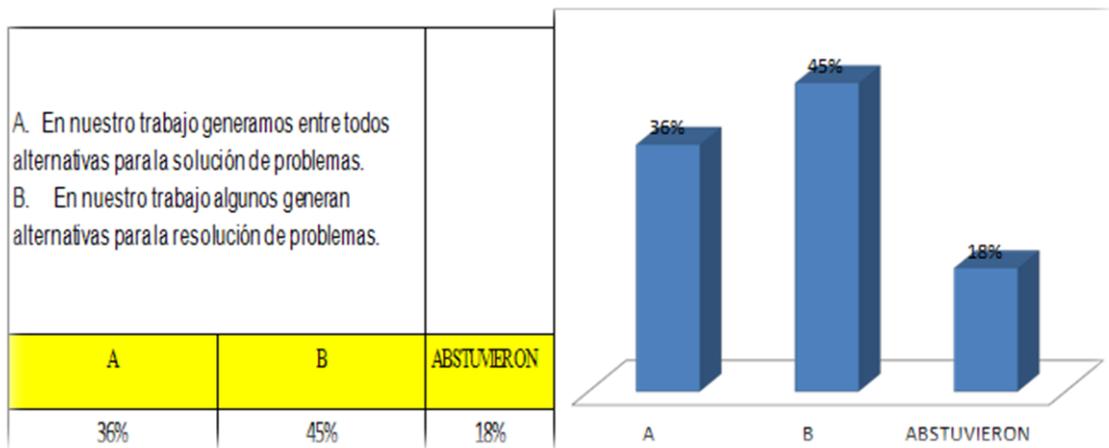
Instrumento 1

Gráfica 8



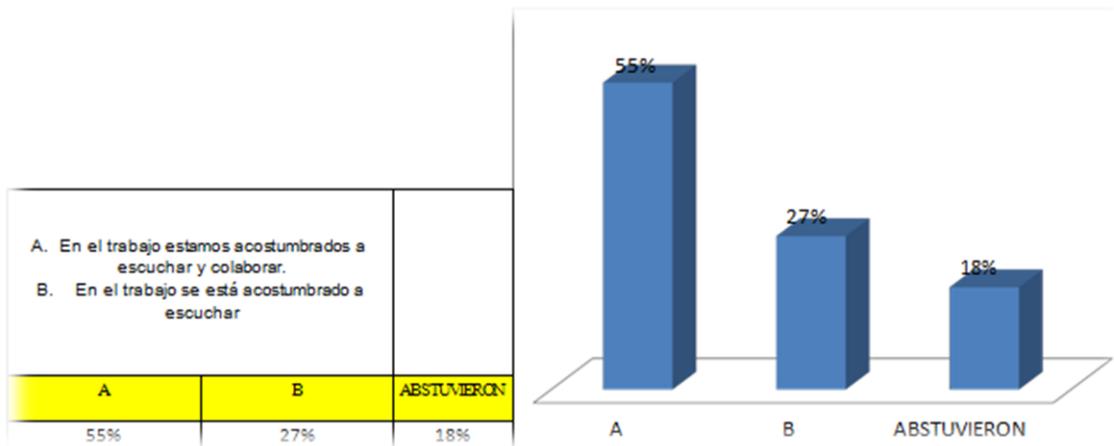
Los resultados obtenidos nos muestran que el 45% del cliente interno consideran que directivos recurren a ellos para encontrar o resolver problemas.

Gráfica 8.1



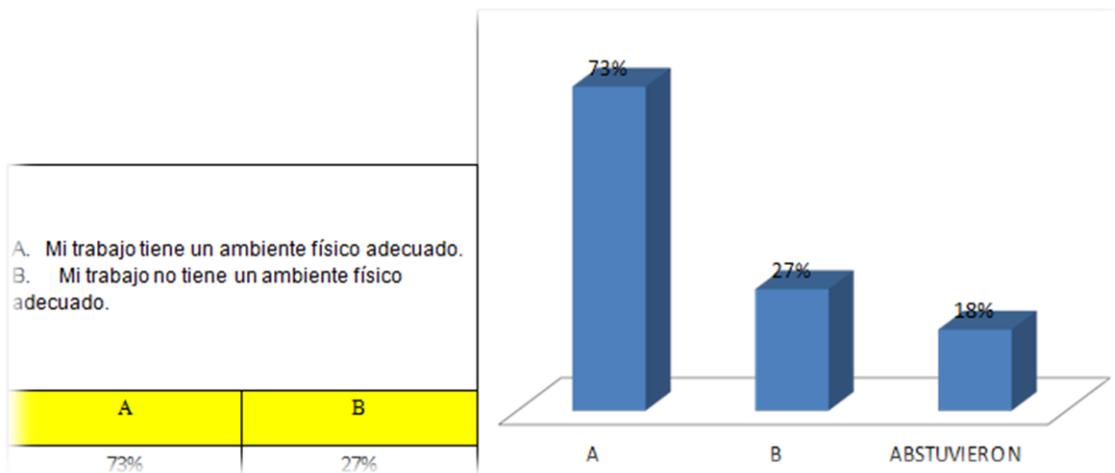
Respondiendo a la pregunta de investigación solamente el 36% considera que entre todos generan alternativas para la resolución de problemas, estos pueden ser solamente referentes a las áreas de trabajo asignadas.

Gráfica 8.2



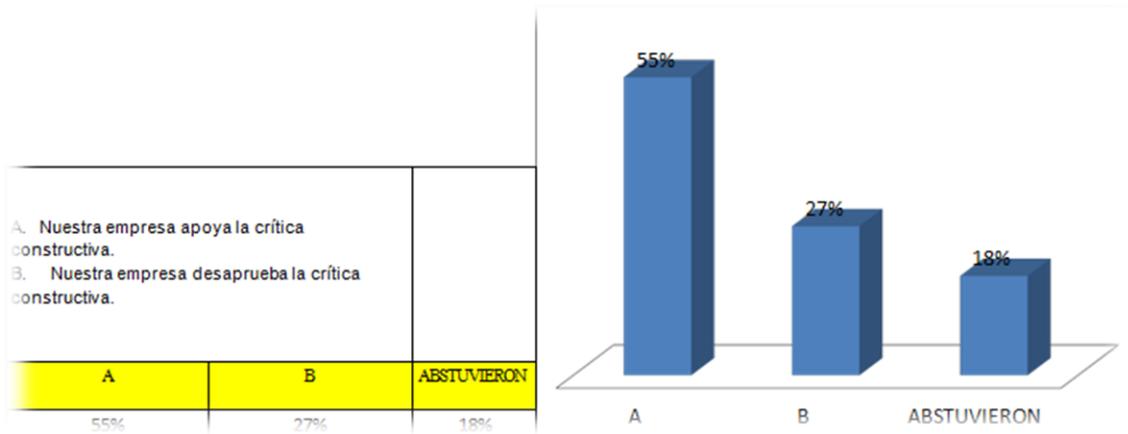
La gráfica nos da como resultado que el 55% del personal encuestado es capaz de escuchar, colaborar con los compañeros y la organización.

Gráfica 8.3



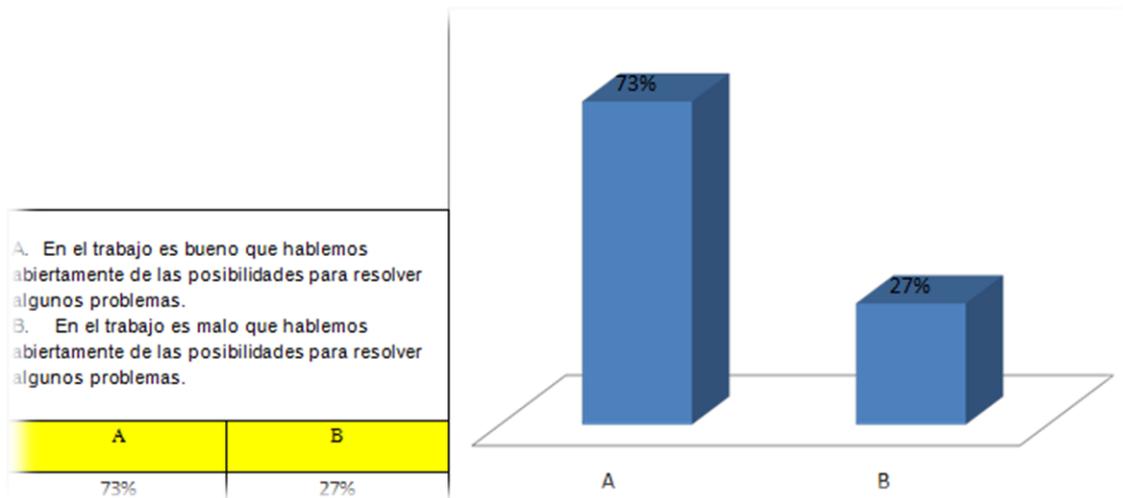
Los resultados nos demuestran que el 73% consideran tener un ambiente físico de trabajo adecuado

Gráfica 8.4



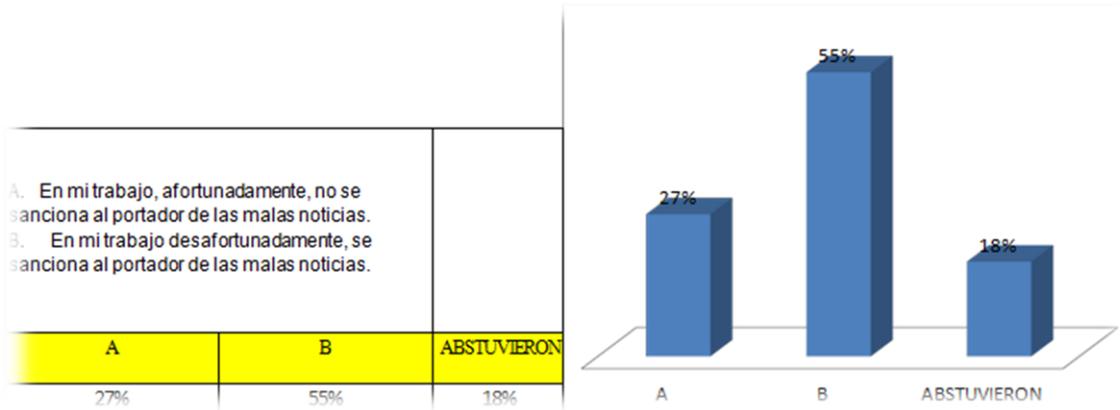
En base a los resultados se puede observar que el 55% reconoce que en la empresa se pueden realizar críticas constructivas por parte del cliente interno.

Gráfica 8.5



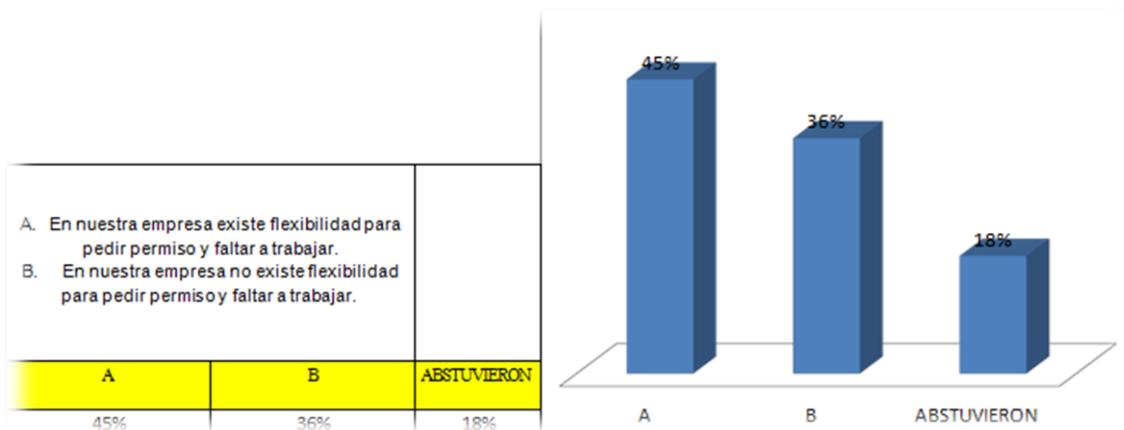
Se detecta en base a la investigación que el 73% acepta que el cliente interno puede hablar abiertamente de posibles soluciones

Gráfica 8.6



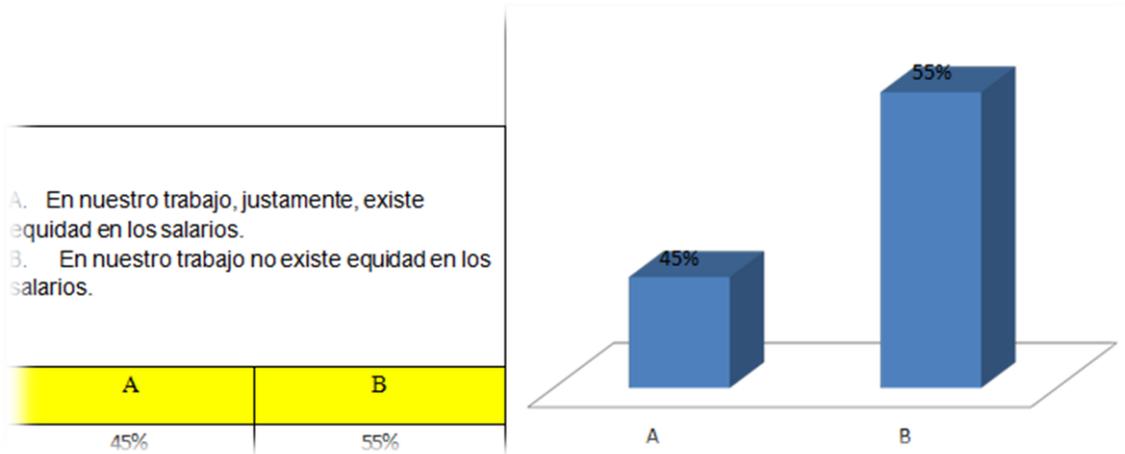
Solo el 27% del cliente interno encuestado afirma que no se sanciona al portador de malas noticias.

Gráfica 8.7



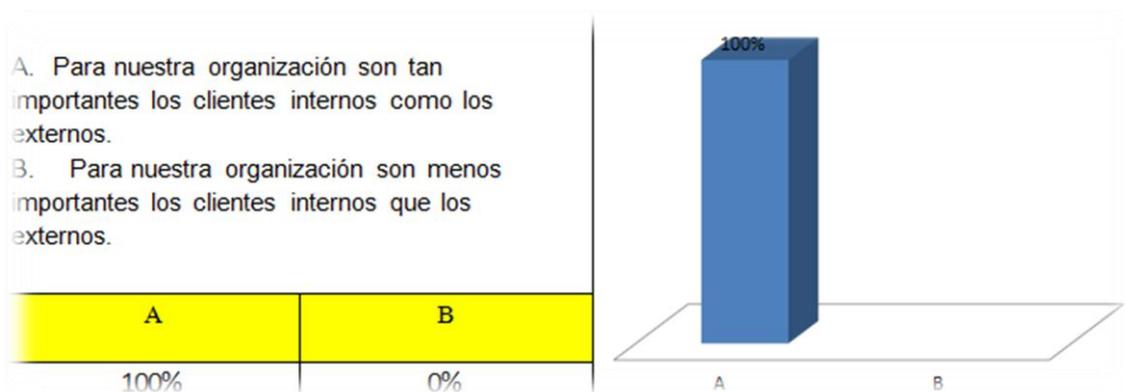
No existe flexibilidad para ausentarse o pedir permiso en la empresa, el 45% coincide en ello.

Gráfica 8.8



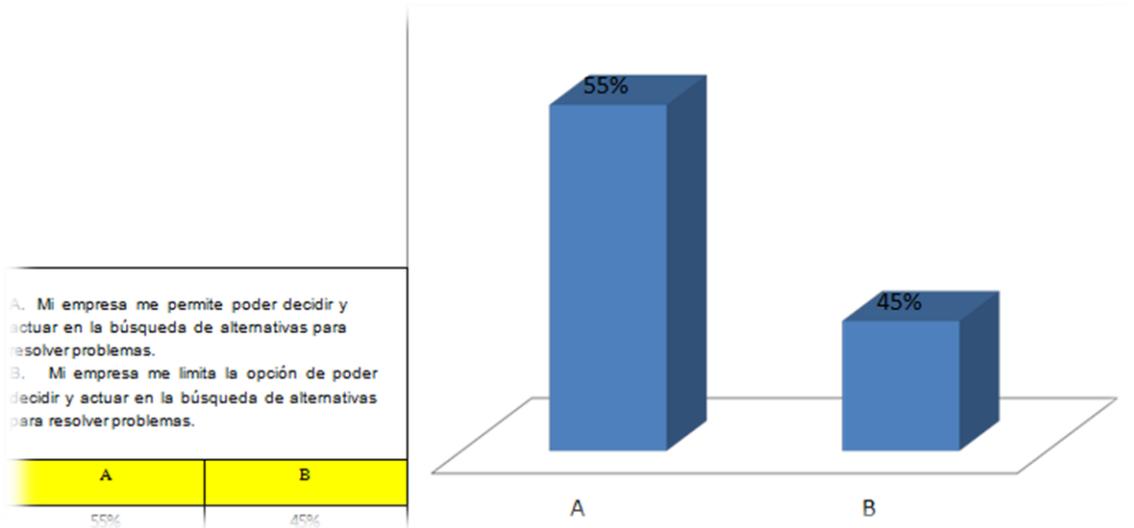
El 45% del personal considera que existe la equidad en los salarios, pero más de la mitad considera lo contrario.

Gráfica 8.9



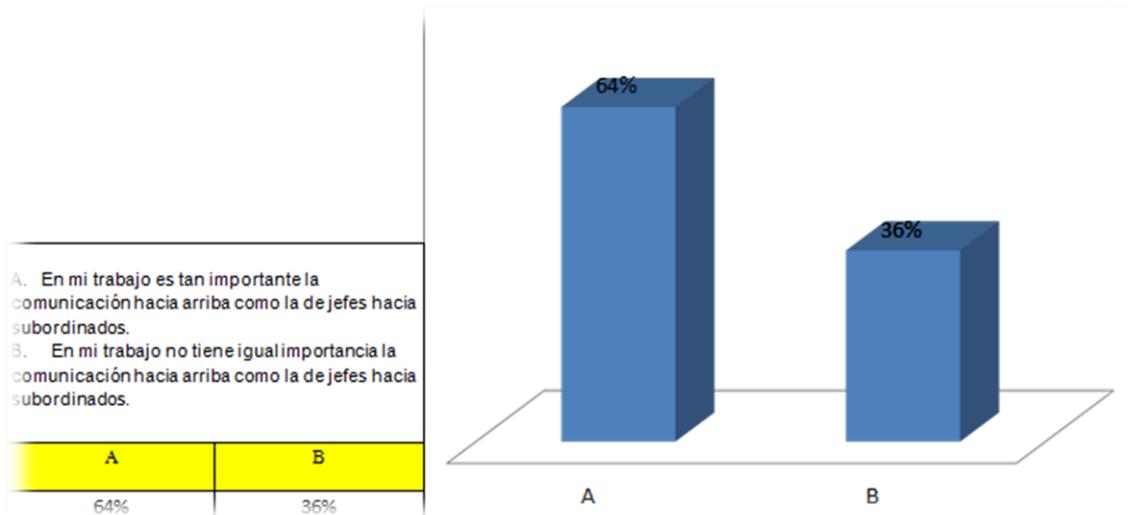
Todo el personal reconoce que en la empresa se considera importante al cliente interno como al externo

Gráfica 8.10



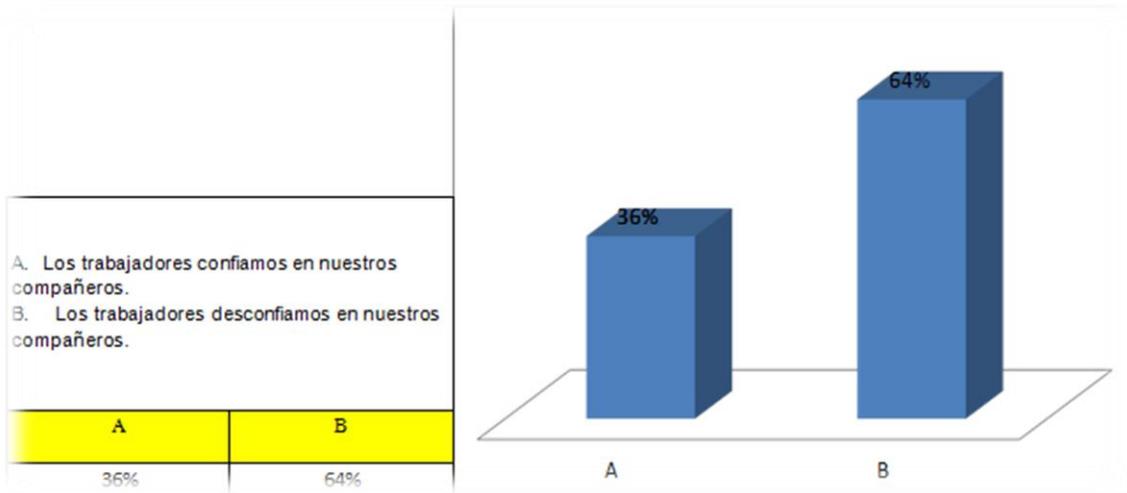
El 55% del personal acepta que la empresa le permite decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas.

Gráfica 8.11



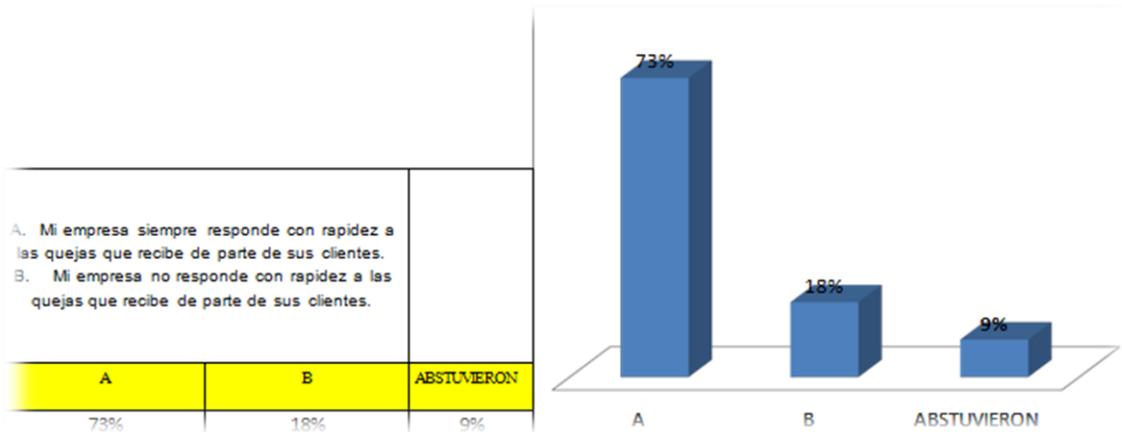
La comunicación en la empresa fluye en ambas direcciones y el personal lo reconoce y se refleja en el 64% obtenido en las encuestas.

Gráfica 8.12



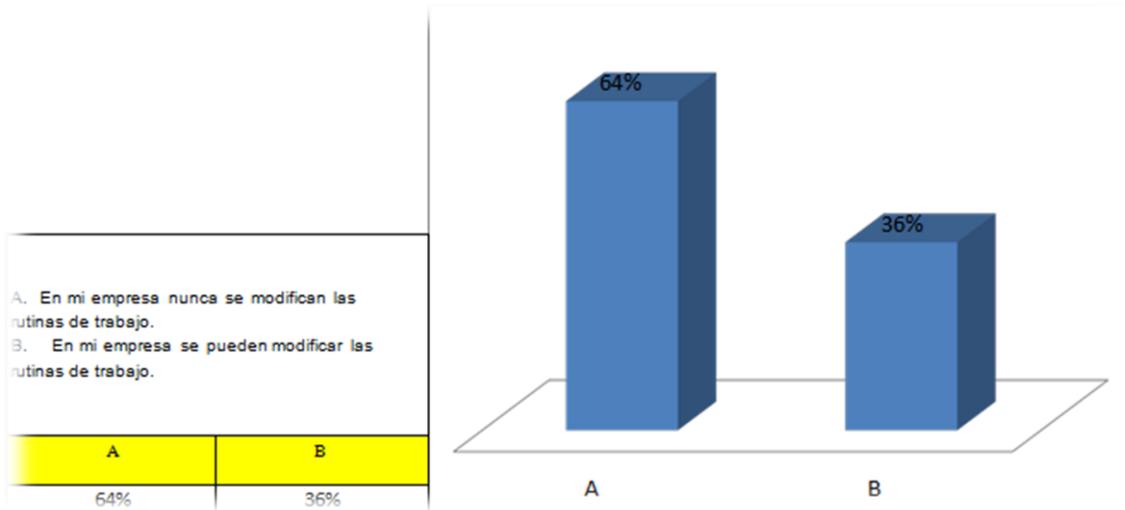
En base a los resultados únicamente el 36% del personal afirma tener confianza de sus compañeros de trabajo.

Gráfica 8.13



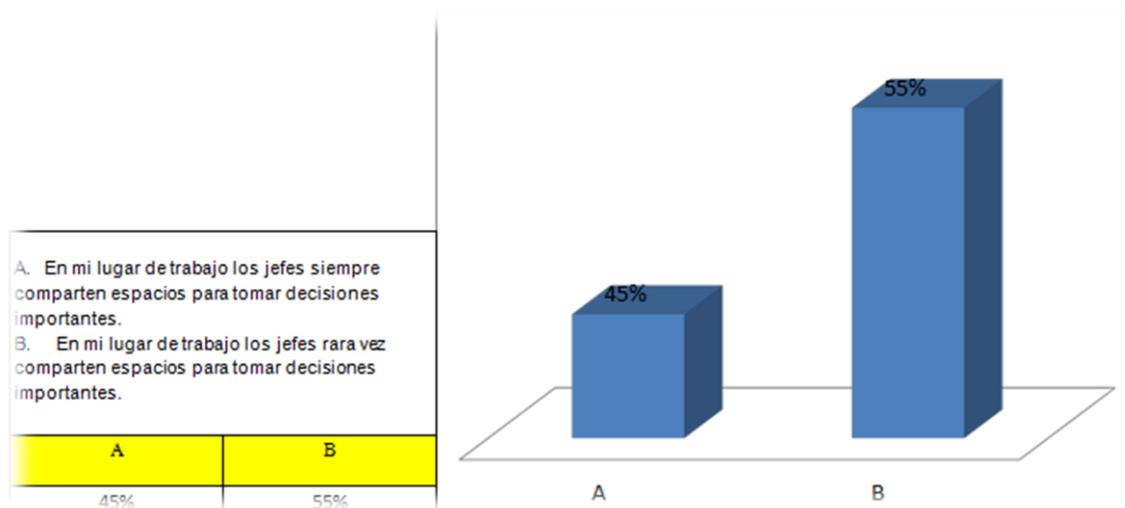
El 73% reconoce que la empresa responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes.

Gráfica 8.14



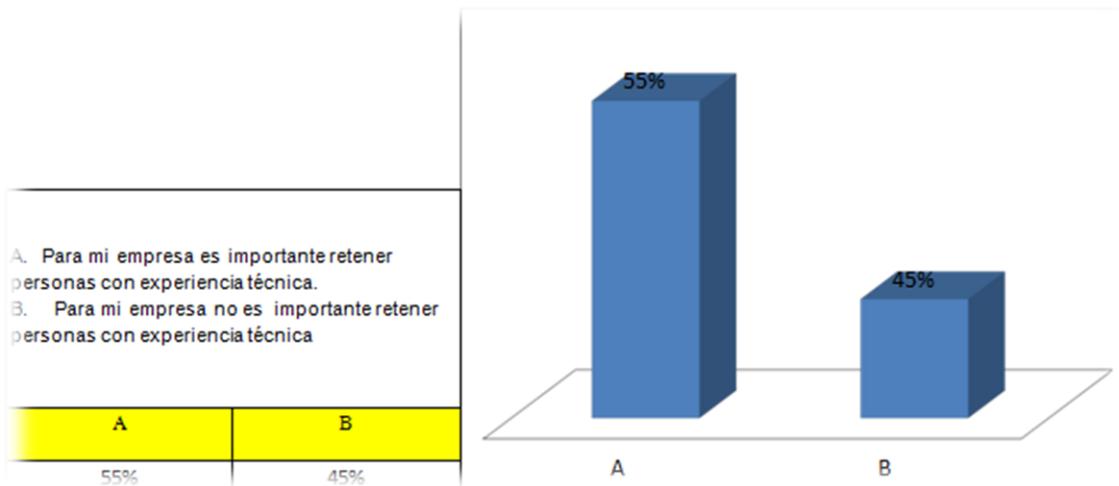
El desarrollo de las actividades en la empresa tiende a ser rutinarias, es lo que 64% de los empleados expresan.

Gráfica 8.15



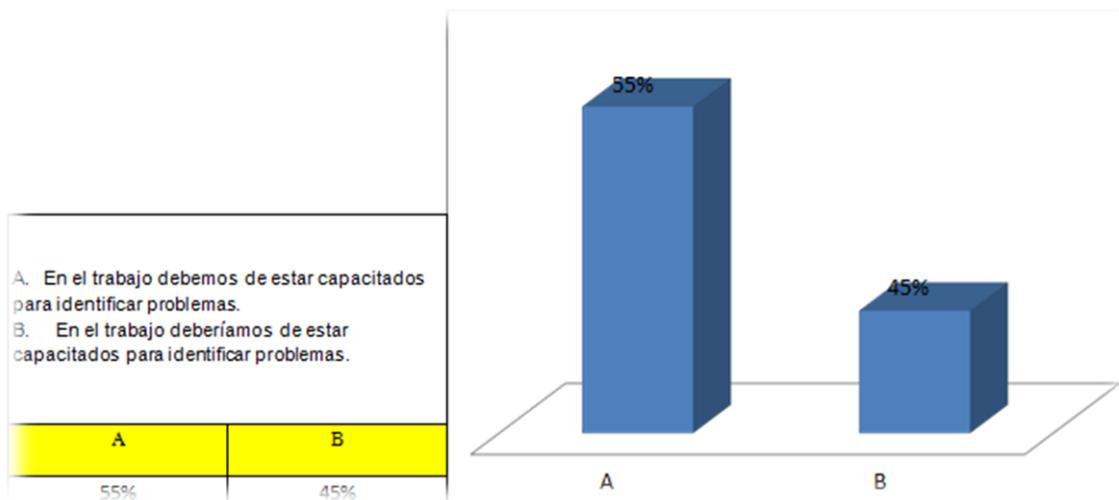
Únicamente el 45% de los encuestados consideran que los jefes comparten espacios para tomar decisiones importantes referentes a la empresa.

Gráfica 8.16



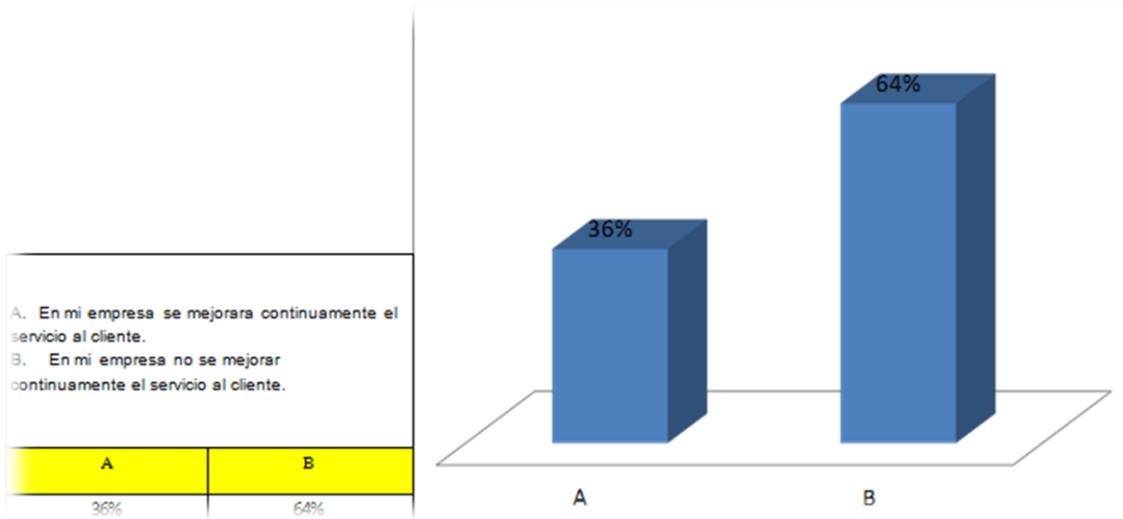
La experiencia técnica en la empresa está siendo priorizada, eso lo demuestra el 55% de los encuestados

Gráfica 8.17



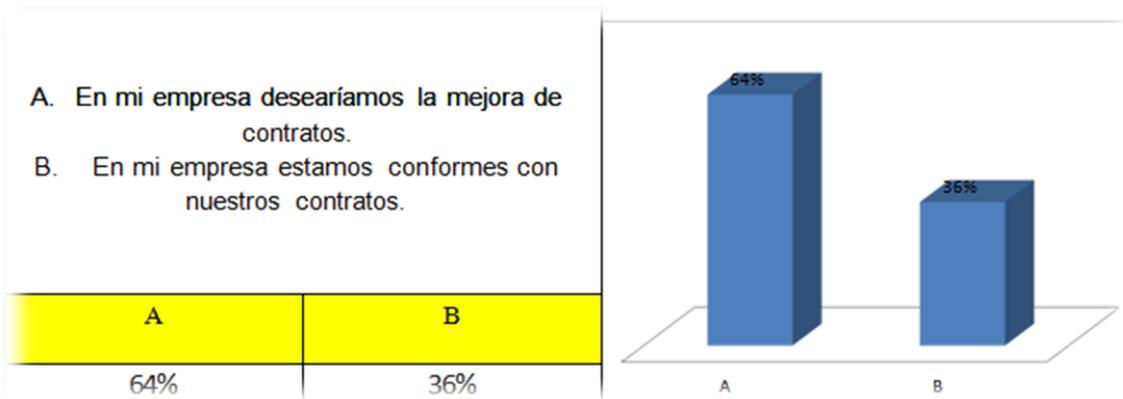
El 55% considera que debía de estar capacitado para poder identificar problemas

Gráfica 8.18



Solamente el 36% del personal considera que el servicio al cliente se puede mejorar

Gráfica 8.19



El 64% del personal encuestado desearía que se mejoraran los contratos

En el instrumento 2:**Tabla 8** Matriz de datos

CLIENTE INTERNO	SUMATORIA DEL INSTRUMENTO 2
C1	23
C2	31
C3	33
C4	23
C5	40
C6	31
C7	51
C8	41
C9	31
C10	30
C11	48
C12	27
C13	35
C14	25
C15	27

Fuente: elaboración propia

En la escala para evaluar la cultura organizacional en la empresa, la puntuación mínima posible es de 15 y la máxima es de 60, en lo que se observa que de los 15 empleados a los que se les aplicó el instrumento 10 están ubicados más hacia una cultura organizacional no favorable.

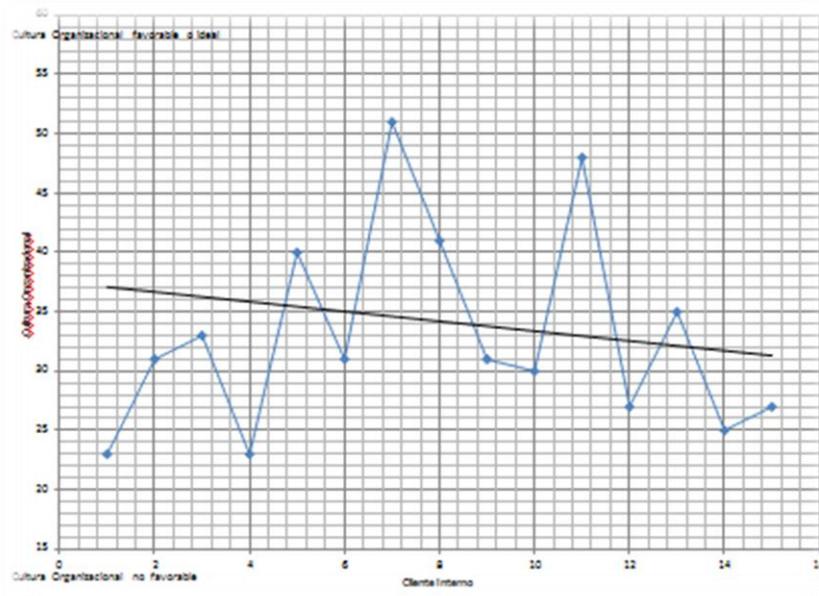
Los resultados plasmados en los gráficos 21 y 22 significan no solo la confirmación de la no-existencia de hábitos, el no compartir los valores institucionales con los del cliente interno, de intercambiar tareas de máxima importancia para todos (poniéndose de manifiesto la presunción del cumplimiento de las tareas sin priorización a la persona), sino también la orientación y comprensión del criterio del cliente interno. No se han generado lazos de confianza entre ellos, lo cual se verá reflejado en el producto, que por el giro de la empresa es: el servicio al cliente externo. Lo anterior se puede analizar mejor gráficamente.

Gráfica 8.20



Fuente: elaboración propia

Gráfica 8.21



En la entrevista y observación se puede plasmar lo siguiente: el cliente interno no conoce o identifica la misión, visión, valores de la empresa, la rotación de personal es muy alta es lo que expresó en la entrevista la propietaria de los hoteles, lo cual es sabedora que esto afecta directamente la economía de la organización, el personal existente desempeña diversas actividades más allá por las que fueron contratadas, ello genera inconformidad, consideran que sus labores no han sido reconocidas o incentivadas por parte de la empresa, lo cual no los hace sentir pertenencia a la misma. En lo referente a la línea de mando, no está clara para el cliente interno, generando confusión entre ellos.

8.3 Discusión y Conclusiones

Todo lo analizado en los hoteles por medio de los instrumentos antes descritos, se demuestra que la cultura no está fundamentada, puesto que los clientes internos no identifican la filosofía organizacional ni a un líder, esto incrementa la rotación o el absentismo del capital humano.

El modelo de empoderamiento del capital humano en axiología y cultura organizacional para la MIPyME, está enfocado en lograr el desarrollo personal del trabajador al tiempo que él se desempeña sus actividades cotidianas dentro de la empresa, el modelo describe el proceso que en muchas ocasiones utiliza la MIPyME para con el capital humano, es decir desde que recibe su curriculum, lo capacita o lo induce a las actividades correspondientes donde el jefe o algún supervisor mide su desempeño, posteriormente el trabajador recibe una remuneración, en algunos casos es reconocida su actividad, así como recibe una capacitación constante y vuelve al ciclo de su desarrollo laboral.

La implementación del modelo axiológico es romper con este paradigma tradicional del capital humano, proporcionándole al trabajador la oportunidad de empoderarse, desarrollar un trabajo personal con objetivos, misión y visión de vida, fundamentado en la motivación, para desarrollar una identidad con la organización y de esta manera a la par, sigue con sus actividades laborales, por lo que el trabajador va consolidando poco a poco los objetivos personales y organizacionales.

Otras recomendaciones que se realizaron a los líderes de la organización son:

- Que se trabaje el empoderamiento del capital humano utilizando como herramienta el modelo Axiológico, mediante una filosofía de valores fundamentada en una cultura organizacional, que sea consistente, integral y que esté animada por un líder.
- Que cotidianamente se promueva, refuerce y dé autoridad a las actividades del trabajo en equipo y que se motive al personal hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la organización.
- Que se valore al cliente interno, esto ayudará a diseñar acciones más precisas sobre lo que la empresa quiere ser en el futuro. Permitirá planificar con criterio estratégico y formular planes de trabajo acertados en función del logro de la visión. Puesto que es muy difícil tratar bien a los clientes externos, si primero no tratamos bien a los internos.
- Establecer criterios gerenciales a tomar en cuenta para abordar los retos del cliente interno y que se promueva la motivación de los empleados hacia su trabajo, como fuente de realización personal y profesional, es lo que generará mayores niveles de concentración y compromiso con resultados, con su seguridad y con la de la organización.
- Generar estrategias de inspiración, sin olvidar las de protección para la organización.

8.5 Referencias

Chiavenato, I. (2011). Comportamiento Organizacional. McGraw Hill. México

Hernández, R. , Fernández, C. , Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Perú

Newstrom, J. W. (2007), Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill. México.

Maslow, A., (1991) Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos.

Mcgregor, Douglas. (2006). El Lado Humano de las Empresas. Mcgraw-Hill / Interamericana de México

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, J., López, J., (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición, [en línea]. Montería, Colombia, recuperado el 26 de septiembre de 2013, de www.elsevier.es/estudios_gerenciales

Crane, T. (2002). *The Heart of Coaching*. San Diego, California: FTA Press. <http://biblioteca.funglode.net.do/Tesis-iglobal/Alta-direccion-publica/ADP%20514%20TESIS,%20T.%20ESPAILLAT,%2010-0070.PDF>

Green, J. A., y Azevedo, R. (2007). A theoretical review of Winne and Hadwin's model of self-regulated learning: New perspectives and directions. *Review of Educational Research*, 77, 334-372.

Hernández, R. y Méndez, V. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*. <http://www.ucvlima.edu.pe/psiquemag/pdf/PsiqueMag02.pdf>. Vol. 1 N.º1, 2012 pp. 1 - 37

Ibarra, J., Islas, L. (2008). Cultura laboral y capital organizativo: impacto de las estrategias empresariales contemporáneas. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*, año 3, número 6, enero-junio 2008 http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdgsa.uaeh.edu.mx%2Frevistas%2Findex.php%2FICEA%2Farticle%2Fdownload%2F376%2F346&ei=U5csU_ipLuzK0AGP1YC4Cg&usg=AFQjCNGiIy6RJnrY34BDGB4aV24AskHqnA

Patiño, M., Rivera, L. (2004). Diagnóstico Organizacional del Clima Laboral en la Empresa "El Talismán". catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lem/...c.../apendiceA.pdf

Rodríguez, C. Romo, L. (2013) Relación entre Cultura y Valores Organizacionales <http://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf> No. 45, Enero-Junio 2013

Soria, R. (2008) *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Editorial: www.eumed.net/libros/2008c/432/. Universidad de Málaga, España.