



**Plan de mejoramiento del clima organizacional del equipo de Ingeniería y
Mantenimiento de la Compañía NH Hotels Region Andina**

John Helbert Campos Molina

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN

Trabajo de grado - Trabajo Dirigido

Bogotá, Colombia

30/Septiembre/2024

**Plan de mejoramiento del clima organizacional del equipo de Ingeniería y
Mantenimiento de la Compañía NH Hotels Region Andina**

John Helbert Campos Molina

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Negocios

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN

Trabajo de grado - Trabajo Dirigido

Bogotá, Colombia

30/Septiembre/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogota, 30/Septiembre/2024

Dedicatoria

A Dios, fuente inagotable de sabiduría y guía, agradezco por iluminar mi camino y mostrarme las sendas que conducen al crecimiento personal y a ser una mejor persona. Este proyecto es un testimonio de mi compromiso con la búsqueda constante de la excelencia, guiado por tus enseñanzas divinas.

A mi hija Maria Paula, mi mayor fuente de inspiración y motivación. Tu presencia en mi vida ha sido el motor que impulsa mi crecimiento y desarrollo. Dedicar este proyecto a ti es reconocer el impacto positivo que tienes en mis decisiones y aspiraciones.

A mis padres, a quienes les debo las enseñanzas que han forjado mi carácter y el apoyo incondicional que siempre me han brindado. Este proyecto es también un tributo a su legado, reflejando los valores y la sabiduría transmitida a lo largo de los años.

A Alejandra, compañera leal durante el exigente trayecto de la maestría. Tu acompañamiento y colaboración han sido fundamentales para superar desafíos y alcanzar metas académicas. Este proyecto lleva consigo el reconocimiento a tu valiosa participación en mi crecimiento profesional.

Que este proyecto, dedicado a estas importantes personas en mi vida, sea un testimonio de gratitud, dedicación y la determinación de contribuir al bienestar y al progreso, no solo personal, sino también en el ámbito profesional y académico.

Con aprecio y compromiso,

John Helbert Campos Molina

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a las siguientes personas, cuya colaboración y apoyo han sido esenciales para la realización exitosa de este proyecto:

A Oscar Restrepo, director regional de Minor Hotels en la Región Andina, agradezco profundamente por permitirme llevar a cabo este proyecto en la destacada Compañía. Su visión y respaldo han sido fundamentales, proporcionándome la oportunidad de contribuir al desarrollo y mejora continua de la organización.

A Ana Elvira Jacquin, directora de Recursos Humanos en Minor Hotels en América, mi agradecimiento por su permiso y apoyo durante la ejecución de este proyecto en la Compañía. Su compromiso con el desarrollo de iniciativas que promueven el bienestar organizacional ha sido inspirador y fundamental para el éxito de este esfuerzo.

A Diego Fernando Cardona Bedoya, agradezco su orientación invaluable durante el módulo de seminario de investigación. Su experiencia y dirección han sido cruciales para dar forma y profundidad a este proyecto, contribuyendo significativamente a su calidad y relevancia.

A Edwin Augusto Lozada Franco, mi sincero agradecimiento por dirigir con maestría y dedicación mi trabajo de grado. Su liderazgo y conocimiento han sido pilares en la culminación exitosa de este proyecto, marcando un hito importante en mi trayectoria académica y profesional.

A cada uno de ustedes, gracias por su compromiso, orientación y apoyo incondicional a lo largo de este proceso. Este logro no habría sido posible sin su valiosa contribución.

Resumen

El objetivo principal de este proyecto se centra en planteamiento de una estrategia para mejorar el clima organizacional en el equipo de Ingeniería y Mantenimiento de la Compañía NH Hotels Group en la Región Andina. Para lograr este propósito, se han establecido objetivos específicos que abordan distintas facetas del análisis y la implementación.

En primera instancia, se llevará a cabo un detallado diagnóstico del clima organizacional en el equipo, con el objetivo de comprender a fondo la dinámica interna y las percepciones de los miembros. Este análisis incluirá la identificación de factores que impactan la percepción sobre el clima laboral en la compañía, proporcionando una base sólida para las intervenciones posteriores.

Con base en los resultados del diagnóstico, se propondrán actividades específicas destinadas a mejorar el clima organizacional del equipo de Ingeniería y Mantenimiento. Estas estrategias se orientarán hacia la creación de un entorno laboral más positivo, enfocándose en la satisfacción y bienestar de los colaboradores.

Palabras clave: Clima Organizacional, Diagnostico, Percepciones, Estrategias de Mejora, Proyección.

Abstract

The main objective of this project is focused on developing a strategy to improve the organizational climate in the Engineering and Maintenance team of NH Hotels Group in the Andean Region. To achieve this purpose, specific objectives have been established to address different facets of analysis and implementation.

First, a detailed diagnosis of the organizational climate within the team will be conducted, aiming to fully understand the internal dynamics and the perceptions of its members. This analysis will include the identification of factors that impact the perception of the company's work environment, providing a solid foundation for subsequent interventions.

Based on the diagnostic results, specific activities will be proposed to improve the organizational climate within the Engineering and Maintenance team. These strategies will aim to create a more positive work environment, focusing on employee satisfaction and well-being.

Keywords: Organizational Climate, Diagnosis, Perceptions, Improvement Strategies, Projection.

Tabla de contenido

LISTA DE TABLAS.....	10
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	12
LISTA DE ANEXOS.....	14
INTRODUCCIÓN	15
1. OBJETIVOS	18
1.1 OBJETIVO PRINCIPAL	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. MARCO INSTITUCIONAL.....	21
3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	21
3.2 REFERENTES ESTRATÉGICOS	23
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
3.4 SERVICIOS OFERTADOS	25
3.4 ANÁLISIS DEL SECTOR	26
4. MARCO TEORICO	29
4.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	30
4.1.1 <i>Definición de organización.....</i>	<i>30</i>
4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	31
4.2.1 <i>Definición de clima organizacional</i>	<i>31</i>
4.2.2 <i>Características del clima organizacional.....</i>	<i>32</i>
4.2.3 <i>Dimensiones del clima organizacional.....</i>	<i>34</i>
4.2.3.1 Dimensiones del clima organizacional según el estudio de Brunet	35

4.2.3.1 Dimensiones del clima organizacional según el estudio Likert.....	35
4.2.3.2 Dimensiones del clima organizacional según el estudio de Litwin & Stringer	36
4.2.3.3 Dimensiones según el estudio de Mercado & Toro.....	37
4.2.3.4 Dimensiones según el estudio de Alcalá.....	38
4.3 MODELOS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	39
4.3.1 Modelo según Litwin & Stringer	39
4.3.2 Modelo según Likert	40
4.3.3 Modelo según John Sudarsky – Test de Clima Organizacional (TECLA)	40
4.3.4 Desing thinking	40
4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	41
4.4.1 IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	42
4.4.2 MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (KAPLAN Y NORTON).....	43
5. DISEÑO METODOLÓGICO	46
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	46
5.1.1 Investigación según propósito	46
5.1.2 Investigación según el diseño	48
5.1.2 Investigación según el alcance.....	48
5.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	49
5.2.1 Factores modelo Pestel.....	49
5.3 ANÁLISIS INTERNO	51
5.4 POBLACIÓN, MUESTRA Y FICHA TECNICA.....	51
5.4.1 Población	51
5.3.2 Muestra.....	53
5.3.3 Ficha tecnica	54
5.4 IDENTIFICACIÓN DE DIMENSIONES	54
5.5 MODELO DE LITWIN & STRINGER	56

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	60
6.1 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	60
6.1.1 ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN GENERAL.....	60
6.1.2 <i>Análisis por cada dimensión del clima organizacional y los correspondientes indicadores de acuerdo con el modelo de Litwin & Stringer.....</i>	<i>62</i>
6.1.2.1 Análisis general por cada dimensión	62
6.1.2.2 Análisis general por indicadores correspondientes a cada dimensión	64
6.1.2.3 Calificación sobre la percepción de cada indicador de las dimensiones del clima organizacional de acuerdo con el Modelo de Litwin & Stringer (1968)	65
6.1.2.4 Análisis de indicadores dimensión Estructura según el modelo de Litwin & Stringer (1968) ..	66
6.1.2.5 Análisis de indicadores dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin & Stringer (1968).....	67
6.1.2.6 Análisis de indicadores dimensión Recompensa según el modelo de Litwin & Stringer (1968)	69
6.1.2.7 Análisis de indicadores dimensión Desafíos según el modelo de Litwin & Stringer (1968)	71
6.1.2.8 Análisis de indicador dimensión Relaciones según el modelo de Litwin & Stringer (1968)	72
6.1.2.9 Análisis de indicador dimensión Apoyo según el modelo de Litwin & Stringer (1968).....	74
6.1.2.10 Análisis de indicadores dimensión Estándares según el modelo de Litwin & Stringer (1968)	76
6.1.2.11 Análisis de indicadores dimensión Conflicto según el modelo de Litwin & Stringer (1968) ..	77
6.1.2.12 Análisis de indicadores dimensión Identidad según el modelo de Litwin & Stringer (1968) .	79
8. PLAN ESTRATÉGICO.....	81
9. CONCLUSIONES.....	83
10. RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS	87
ANEXOS	89

Lista de Tablas

Tabla 1 Definición de Organización	30
Tabla 2 Definición de Clima Organizacional.....	31
Tabla 3 Características del Clima Organizacional.....	33
Tabla 4 Dimensiones del Clima Organizacional según Brunet	35
Tabla 5 Dimensiones Clima Organizacional según Likert	35
Tabla 6 Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin & Stringer.....	36
Tabla 7 Dimensiones del Clima Organizacional según el estudio de Mercado & Toro	37
Tabla 8 Dimensiones del Clima Organizacional según el estudio de Alcalá.....	38
Tabla 9 Población clasificada por hotel.....	52
Tabla 10 Población clasificada por genero.....	52
Tabla 11 Ficha Tecnica Recolección de Información	54
Tabla 12 Dimensiones del Clima organizacional de Litwin & Stringer	55
Tabla 13 Niveles de percepción de acuerdo con la escala de Likert	56
Tabla 14 Relación de las dimensiones y afirmaciones de la encuesta	57
Tabla 15 Análisis de la percepción general.....	60
Tabla 16 Cantidad de sujetos por escala de valoración	61
Tabla 17 Análisis general por cada dimensión.....	62

Tabla 18 Resultado general sobre la percepción de cada indicador de las dimensiones del clima organizacional	64
Tabla 19 Resultado de los indicadores de la dimensión Estructura del Modelo Litwin & Stringer	66
Tabla 20 Análisis de indicadores dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin & Stringer	67
Tabla 21 Análisis de indicadores dimensión Recompensa según el modelo de Litwin & Stringer	69
Tabla 22 Análisis de indicadores dimensión Desafíos según el modelo de Litwin & Stringer	71
Tabla 23 Análisis de indicador dimensión Relaciones según el modelo de Litwin & Stringer	72
Tabla 24 Análisis de indicador dimensión Apoyo según el modelo de Litwin & Stringer	74
Tabla 25 Análisis de indicadores dimensión Estándares según el modelo de Litwin & Stringer	76
Tabla 26 Análisis de indicadores dimensión Conflicto según el modelo de Litwin & Stringer	77
Tabla 27 Análisis de indicadores dimensión Identidad según el modelo de Litwin & Stringer	79

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Estructura Organizacional Operaciones.....	24
Ilustración 2 Estructura Organizacional Servicios Centrales	25
Ilustración 3 Dimensiones del Clima Organizacional.....	34
<i>Ilustración 4 Diagrama de proceso Cuadro de mando integral.....</i>	<i>45</i>
Ilustración 5 Valoración general del clima organizacional	61
Ilustración 6 Puntaje por dimensión del clima organizacional.....	63
Ilustración 7 Calificación sobre la percepción de cada indicador de las dimensiones del clima organizacional de acuerdo al modelo de Litwin & Stringer.....	65
Ilustración 8 Análisis de los indicadores Dimensión Estructura según el modelo de Litwin & Stringer	67
Ilustración 9 Análisis de indicadores dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin & Stringer	68
Ilustración 10 Análisis de indicadores dimensión Recompensa según el modelo de Litwin & Stringer	70
Ilustración 11 Análisis de indicadores dimensión Desafíos según el modelo de Litwin & Stringer	72
Ilustración 12 Análisis de indicador dimensión Relaciones según el modelo de Litwin & Stringer	73
Ilustración 13 Análisis de indicador dimensión Apoyo según el modelo de Litwin & Stringer	75

Ilustración 14 Análisis de indicadores dimensión Estándares según el modelo de
Litwin & Stringer 77

Ilustración 15 Análisis de indicadores dimensión Conflicto según el modelo de Litwin
& Stringer 78

Ilustración 16 Análisis de indicadores dimensión Identidad según el modelo de
Litwin & Stringer 80

Lista de Anexos

Anexo A. Plan Estratégico Clima Organizacional NH Hotels 89

Introducción

El concepto de clima organizacional ha sido objeto de atención y estudio en el ámbito de la dirección de recursos humanos desde la década de los 70s. En este periodo, se reconoció que la percepción y el bienestar de los empleados dentro de una empresa desempeñan un papel crucial en su rendimiento, impactando directamente en los resultados organizacionales. A lo largo de los años, diversos autores han ofrecido definiciones variadas para el clima organizacional, destacando dos aspectos fundamentales: la perspectiva del empleado, que aborda la percepción y comportamiento individual, y la perspectiva organizacional, que se centra en la estructura y procesos de la empresa.

Goncalves (1997) sostiene que el clima organizacional está vinculado a las condiciones del entorno laboral, generando percepciones que afectan el comportamiento de los empleados. Este autor destaca la interrelación entre los factores y estructuras organizacionales, que configuran un clima que influye en el comportamiento individual y, a su vez, afecta a la organización en un ciclo continuo. Por otro lado, Chiavenato (2000) define el clima organizacional como las cualidades del ambiente laboral percibidas por los miembros de la organización, influyendo directamente en sus comportamientos.

Actualmente, la economía global enfrenta desafíos derivados de la pandemia del COVID-19, y la industria hotelera no ha sido una excepción. A pesar de ser uno de los sectores de mayor crecimiento, las medidas tomadas para contener la propagación del virus durante 2020-2021 impactaron significativamente en NH Hotels Group Región Andina. La empresa implementó medidas relacionadas con los recursos humanos y materiales para contrarrestar los efectos económicos. Estos recortes en personal, salarios

y bonificaciones afectaron el equipo de Ingeniería y Mantenimiento, generando desafíos adicionales y dejando secuelas en el clima organizacional.

El presente trabajo se centra en abordar la problemática específica que enfrenta el equipo de Ingeniería y Mantenimiento de NH Hotels Group Región Andina en relación con su clima organizacional. La percepción negativa expresada en la última encuesta de compromiso revela un descontento generalizado en aspectos salariales, liderazgo, trabajo en equipo y relación con los superiores. Estos elementos impactan directamente en la productividad y calidad del trabajo, repercutiendo en la satisfacción final del cliente.

La pregunta de investigación que guiará este trabajo es: ¿Cómo mejorar el clima organizacional del equipo de Ingeniería y Mantenimiento de la Compañía NH Hotels Group Región Andina? Para abordar esta pregunta, se establecen objetivos específicos, tales como realizar un diagnóstico del clima organizacional, identificar los factores que afectan la percepción del equipo, proponer estrategias de mejoramiento y diseñar un plan de implementación.

La justificación de este estudio se fundamenta en la importancia que tiene el clima organizacional en la industria hotelera. La calidad es un pilar fundamental, y la percepción del cliente se refleja en los comentarios y calificaciones en plataformas como Booking, Expedia y Tripadvisor. Mejorar el clima organizacional del equipo de Ingeniería y Mantenimiento se traducirá en un personal más comprometido, generando mejores resultados y clientes satisfechos.

El trabajo se posiciona en la necesidad de abordar las debilidades identificadas en la encuesta de compromiso de 2022, especialmente en aspectos de trabajo en equipo, liderazgo y enfoque corporativo. La intención es llevar a cabo un diagnóstico profundo que

permita identificar las causas subyacentes y desarrollar un plan de mejoramiento efectivo, buscando un equipo alineado con la estrategia de la organización y orientado a fidelizar a los clientes.

Finalmente, se destaca la relevancia de comprender la percepción del clima organizacional dentro de la Compañía NH Hotels Group Región Andina, subrayando la responsabilidad crucial que recae sobre la alta dirección para dirigir sus acciones hacia modelos de relaciones humanas y comportamientos que fomenten el bienestar integral de los empleados. Este estudio tiene como objetivo contribuir a esta comprensión, buscando impulsar transformaciones positivas que se traduzcan en mejoras tanto para el personal como para el desempeño global de la empresa.

1. Objetivos

1.1 Objetivo principal

Diseñar un plan de mejora del clima organizacional para el equipo de Ingeniería y Mantenimiento de la Compañía NH Hotels Group en la Región Andina, con el fin de promover el compromiso y la productividad del equipo.

1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del clima organizacional dentro del equipo de Ingeniería y Mantenimiento de la Compañía NH Hotels Group en la Región Andina.
- Identificar y examinar detalladamente los diversos factores que inciden en la percepción que tienen los miembros del equipo sobre el clima laboral en la empresa.
- Definir actividades concretas y específicas dirigidas a mejorar el clima organizacional en el equipo de Ingeniería y Mantenimiento, con el propósito de promover un ambiente laboral más saludable y productivo.
- Establecer indicadores que permitan realizar seguimiento y medición del impacto de las actividades planteadas para la mejora del Clima Organizacional del equipo de Ingeniería y Mantenimiento.

2. Justificación

La calidad es uno de los pilares para la industria hotelera, esta se debe destacar en todas las áreas de la operación hotelera, como lo son: Habitaciones, Recepcion, Alimentos y bebidas, eventos y mantenimiento, la percepción de calidad del cliente trae buenos o malos comentarios, por esta razón tiene tanta relevancia. Al mejorar el clima organizacional del equipo de Ingeniería y Mantenimiento de la Compañía, se logrará contar con un equipo más comprometido, que desempeña sus labores con la mejor actitud, de esta manera se obtendrán mejores resultados y lo más importante huéspedes y clientes satisfechos.

Uno de los termómetros en la hotelería se basa principalmente en la calidad percibida por los clientes, los cuales mediante comentarios en las diversas plataformas como: Booking, Expedia, Tripadvisor, Google, entre otros, los cuales permiten realizar un calificación sobre los servicios recibidos, esta información es publica, la gran mayoría de los clientes revisan estas reseñas antes de contratar los servicios con los hoteles, por esta razón brindar un servicio de calidad, por parte de un equipo comprometido es vital para la operación de los hoteles, como resultados se obtendrán mejores comentarios y calificaciones, esto se representa en un mejor posicionamiento en el sector y a su vez hacer que la Compañía sea más atractiva para los clientes que buscan este tipo de servicios.

La encuesta de Engagement realizada en 2022, mostró resultados que evidencian debilidades en los aspectos de trabajo equipo, liderazgo y enfoque corporativo en el equipo de Ingeniería y Mantenimiento de la región Andina, por esta razón es una necesidad realizar un diagnóstico que permita identificar los motivos que generan esta problemática, el análisis profundo de esta problemática permitirá enfocarse en los aspectos claves en los

cuales se debe enfocar y generar un plan de mejoramiento adecuado, cuyo resultado esperado será contar con un equipo de mantenimiento comprometido y alineado con la estrategia de la organización, la cual busca fidelizar a los clientes, que estos busquen un Hotel de NH Hotel Group en cualquier destino. Un equipo motivado que ofrecerá mejores resultados, un mejor servicio que se verá reflejado en la satisfacción de los clientes.

Las percepciones del clima organizacional que tienen los empleados y colaboradores de las empresas colombianas en los últimos años, son resultado de los modelos administrativos aplicados, generar cambios positivos es responsabilidad de la alta dirección, quienes deben orientar su gestión a los modelos de relaciones humanas y comportamientos. (2010), cuyos resultados se han evidenciado de manera positiva en las compañías que se enfocan en el bienestar holístico de sus empleados, obteniendo una mejor percepción del clima organizacional, lo que se traduce en mejores resultados de los trabajadores y equipos de trabajo, por consiguiente, mejores resultados para la empresa.

La mejora del clima organizacional en el equipo de Ingeniería y Mantenimiento es fundamental para promover un entorno laboral donde los empleados se sientan más comprometidos y adopten una actitud positiva hacia sus responsabilidades. Este cambio en la dinámica laboral no solo resultará en una mayor eficiencia y productividad, sino que también tendrá un impacto significativo en la satisfacción de los clientes.

3.Marco Institucional

3.1 Presentación de la empresa

NH Hotel Group ha emergido como un referente de calidad, innovación y compromiso en el dinámico mundo de la hotelería. Con más de 40 años de historia, la compañía ha trazado un camino de crecimiento constante, expandiendo su presencia desde España hasta convertirse en un líder reconocido en Europa y Latinoamérica, con más de 350 hoteles en 28 países.(NH Hotels Group, 2018a)

Los inicios de NH Hotel Group se remontan a 1978 con la apertura del Hotel Ciudad de Pamplona, marcando el nacimiento de la marca. Desde entonces, la empresa ha dado pasos firmes hacia la expansión nacional, con la incorporación del NH Calderón de Barcelona en los años 80. La entrada de Corporación Financiera Reunida, S.A (COFIR) como accionista de referencia en 1988 fortaleció su posición en el mercado español.

Durante la década de los 90, NH Hotel Group consolidó su modelo de negocio y se expandió internacionalmente. Con más de 50 hoteles en toda España a finales de 1995, inició su apuesta por la cultura con el Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos. La adquisición de la cadena italiana Jolly Hotels en 1999 marcó su desembarco en Europa, mientras que su expansión en Latinoamérica se inició en 1998.(NH Hotels Group, 2018a)

El nuevo milenio trajo consigo un rápido crecimiento internacional para NH Hotel Group. En 2000, la adquisición de la cadena holandesa Krasnapolsky duplicó su presencia y la consolidó como la tercera cadena hotelera de negocios en Europa. A lo largo de la década, continuó su expansión con adquisiciones en México, Alemania y otros mercados clave.

En la última década, NH Hotel Group ha reafirmado su compromiso con la sostenibilidad y la innovación. En 2010, lanzó productos vanguardistas como Ecomeeting, promoviendo la organización de eventos sostenibles, y estableció el Club NH de la Sostenibilidad, impulsando la innovación medioambiental en la industria hotelera. Además, ha sido reconocida por su responsabilidad corporativa y compromiso con la comunidad.

En 2013, NH Hotel Group inició una transformación profunda con un plan estratégico a cinco años, centrado en una nueva propuesta de valor y una experiencia hotelera renovada. Con una sólida base financiera y un enfoque en la innovación, reposicionó su cartera de hoteles y lanzó una nueva arquitectura de marcas, ofreciendo experiencias únicas y diferenciadas a sus huéspedes en todo el mundo.

Mirando hacia adelante, NH Hotel Group está comprometido a seguir siendo un líder en la industria hotelera, ofreciendo experiencias de excelencia y contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera. Con un enfoque en la innovación, la calidad y el compromiso con sus clientes, empleados y socios comerciales, está preparado para enfrentar los desafíos del futuro y seguir creciendo en el dinámico mercado hotelero global. (NH Hotels Group, 2018a)

NH Hotels Group Region Andina cuenta con 15 Hoteles, distribuidos en Colombia, Ecuador, Perú y Haití. En Colombia la compañía tiene 14 Hoteles ubicados en Bogota, Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena, En Ecuador un Hotel ubicado en Quito, al igual que en Perú y Haití, donde tiene hoteles en Lima y PetionVille respectivamente. En todos los hoteles se ofrecen servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y eventos, estos servicios se atienden con un staff de 400 personas aproximadamente, la compañía en la Region cuenta con un equipo de servicios centrales, cuya principal función es apoyar la

operación de los hoteles, este equipo está conformado por 92 personas (NH Hotels Group, 2018).

3.2 Referentes estratégicos

La visión de Nh Hotel Group es: “Un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se preguntará: ¿Hay un NH en mi destino? (NH Hotels Group, 2018c)

La cultura de NH Hotels Group se refleja en 8 beliefs:

1. Estamos obsesionados con ofrecer al cliente experiencias memorables
2. Estamos orgullosos de servir a los demás
3. Tenemos la ambición de liderar el sector, aunque no seamos los más grandes
4. Somos responsables de nuestros resultados
5. Cuidamos de nuestros empleados, nuestros empleados cuidan de nuestros clientes
6. Somos activos en las comunidades donde vivimos
7. Tenemos una mentalidad joven
8. Disfrutamos con lo que hacemos ... y todo lo hacemos con una sonrisa

A continuación, se presenta de manera general las acciones que enmarcan el plan estratégico de la compañía NH Hotels Group para el periodo 2022-2026

- Plan de expansión
- Optimización del portafolio

- Posicionamiento de marcas
- Optimización de ingresos
- Plan de desarrollo RRHH
- Plan de negocio sostenible

(NH Hotels Group, 2018)

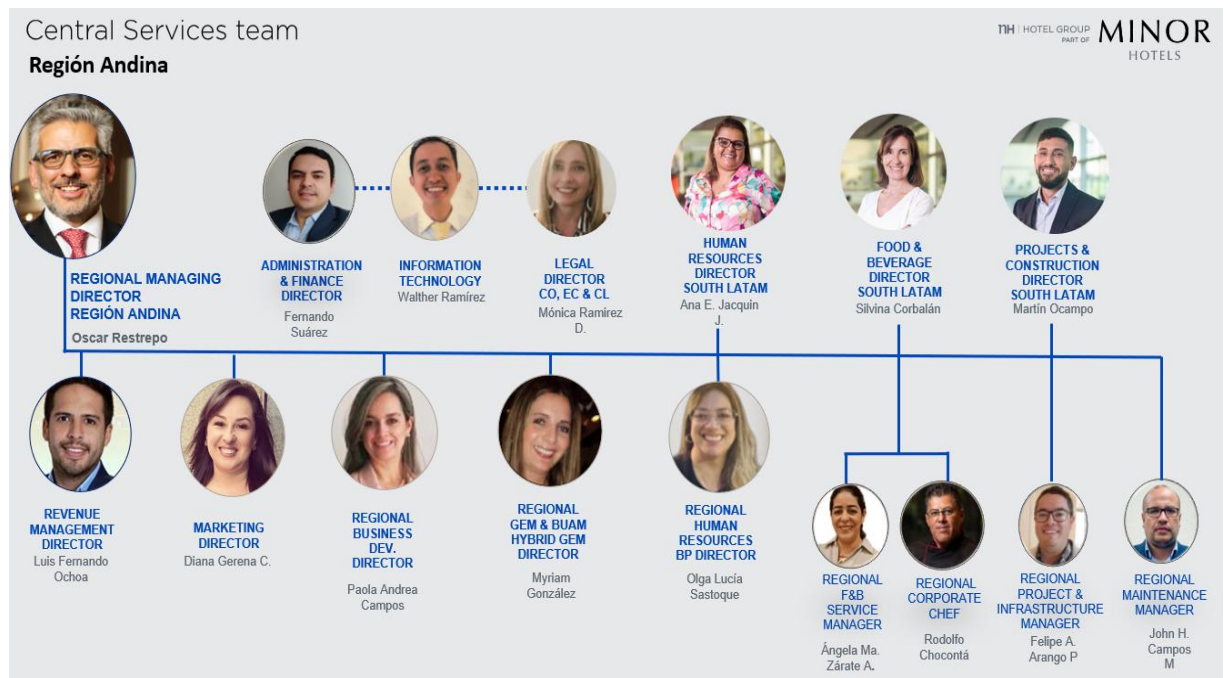
3.3 Estructura Organizacional

Ilustración 1 Estructura Organizacional Operaciones



Nota. Aportada por equipo de Recursos Humanos de la Compañía

Ilustración 2 Estructura Organizacional Servicios Centrales



Nota. Aportada por equipo de Recursos Humanos de la Compañía

3.4 Servicios ofertados

NH Hotels Group es una compañía del sector hotelero que ofrece servicios de alojamiento, alquiler de espacios para eventos y reuniones y por último presta servicios de alimentos y bebidas.

En cuanto al alojamiento, NH Hotels cuenta con aproximadamente 60000 habitaciones distribuidas en 30 países, ofreciendo diferentes tipos de habitaciones, con características desarrolladas de acuerdo con el perfil de los clientes de cada una de las regiones. NH Hotels Group cuenta con salones y salas de reuniones en gran parte de sus hoteles, los cuales se alquilan para atender desde una pequeña reunión de negocios hasta grandes eventos sociales. Como complemento a los servicios de alojamiento y eventos, la

compañía ofrece servicios de alimentos y bebidas, donde podemos encontrar los restaurantes y bares ubicados en los hoteles, junto con el servicio de catering ofrecido a los eventos y empresas que contratan con nosotros. (NH Hotels Group, 2018b)

3.4 Análisis del sector

En las últimas dos décadas, el sector hotelero y turístico de Colombia ha experimentado transformaciones significativas impulsadas por diversas políticas fiscales y tributarias del gobierno. Este informe examina el impacto de las variaciones en las tarifas del impuesto de renta y otros beneficios temporales, así como las repercusiones de la pandemia del COVID-19 y la reciente reforma tributaria, Ley 2277 de 2022, en el sector. Estos factores han jugado un papel crucial en la evolución y resiliencia de la industria hotelera en el país.

Desde la promulgación de la Carta Política de 1991, Colombia ha establecido un marco tributario robusto basado en principios de obligatoriedad, legalidad, irretroactividad, equidad y progresividad. Este marco ha permitido al Estado asegurar los recursos necesarios para garantizar los derechos de la población, reflejándose en diversas normas tributarias diseñadas para aumentar la recaudación y mejorar la eficiencia del gasto. La estabilidad y claridad del marco tributario han sido fundamentales para atraer inversiones y fomentar el crecimiento económico.

El gobierno colombiano ha implementado políticas fiscales específicas para fomentar la inversión en el sector hotelero. Una de las más significativas fue la exención del impuesto de renta para nuevos hoteles o remodelados a partir de 2003. Esta medida resultó en un notable crecimiento de la oferta hotelera, pasando de 2,950 establecimientos en 2005 a 16.427 en 2017, lo que revela un aumento superior al 500% en un periodo de

12 años. Estas políticas han sido vitales para dinamizar el sector, incrementando la capacidad de alojamiento y mejorando la infraestructura turística del país.

La pandemia del COVID-19 representó un desafío sin precedentes para el sector hotelero y turístico. En 2020, la tasa de ocupación hotelera se desplomó al 8% debido a las estrictas medidas de aislamiento y distanciamiento social. Para mitigar el impacto, el gobierno implementó una serie de estímulos tributarios, incluyendo la extensión de plazos para el pago de parafiscales, una tarifa del 0% en el anticipo de renta y la exclusión del IVA. Estas medidas fueron cruciales para evitar la quiebra del sector y facilitar su recuperación post-pandemia, permitiendo a las empresas hoteleras mantenerse a flote durante la crisis y comenzar a recuperar sus niveles de actividad anteriores.

El mercado hotelero colombiano es altamente competitivo, con actores clave como GHL, Hilton, Hoteles Estelar y Accor, que rivalizan con NH Hotel Group por el liderazgo en la industria. GHL, por ejemplo, lidera en número de habitaciones con 34 hoteles en 16 ciudades, operando marcas internacionales y propias, y planeando nuevas expansiones en Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena y Manizales. Hilton, con 20 hoteles y 3,164 habitaciones en ciudades principales, también está en expansión con proyectos en Pereira, Tierra Bomba y Santa Marta, y prevé alcanzar hasta 27 hoteles en Colombia para 2022.

Hoteles Estelar, con 26 hoteles y 3,074 habitaciones en Colombia, y Accor, con 17 hoteles y 2,196 habitaciones, también representan una fuerte competencia. Estelar ha ampliado su presencia en Medellín y Lima, mientras que Accor ha crecido significativamente en los segmentos de lujo, midscale y económico, con planes de expansión en ciudades secundarias mediante alianzas estratégicas y contratos de franquicia. Estas estrategias de crecimiento y diversificación de ofertas muestran un sector

dinámico que sigue adaptándose a las necesidades del mercado, a pesar de los desafíos tributarios. (Ochoa, 2021)

4. Marco Teórico

El clima organizacional actualmente es un campo del conocimiento humano relacionado directamente con las características de las organizaciones y su entorno.(Chiavenato, 2009). Esta disciplina depende de la mentalidad existente en cada organización, junto con la estructura organizacional, la cual determina los lineamientos para la toma de decisiones y el desarrollo operacional, junto con otros aspectos como el Core de la compañía, el contexto ambiental, procesos internos y la calidad del talento humano. Es importante entender cuál es funcionamiento de las organizaciones para poder entender sus características y lineamientos.

El clima organizacional se basa principalmente en aspectos intangibles, aspectos que conforman el verdadero valor de la organización, la base para llevarla a el éxito empresarial, generando innovación y competitividad en un mundo que está cambiando constantemente. Estos aspectos intangibles hacen referencia principalmente al capital humano, el cual es el conjunto de talentos que actúan en el contexto organizacional, esto proporciona la estructura, respaldo e impulso y generan un comportamiento organizacional.

El capital humano debe desempeñarse dentro de una estructura y cultura organizacional adecuada, para brindar condiciones que generen motivación y compromiso. Cuando el talento humano, la organización y el comportamiento se conjugan, se obtienen condiciones óptimas para ser competitivos y a su vez marcar el camino para alcanzar el éxito empresarial. La clave para alcanzar la competitividad deseada es necesario utilizar de manera adecuada la inteligencia y las habilidades de las personas que hacen parte de la organización, el desempeño de las organizaciones depende directamente del

desempeño de las personas que la conforman, es una cuestión de comportamiento organizacional (Porter, 1991).

4.1 Gestión organizacional y procesos de gestión humana

4.1.1 Definición de organización

Para presentar la definición de organización se tendrán en cuenta los conceptos emitidos por los autores con mayor relevancia e incidencia en la temática, por lo que a continuación se presentan los conceptos correspondientes

Tabla 1 Definición de Organización

AÑO	AUTOR	DEFINICION
2004	Ferrell Hirt, Adriaenséns Flores & Ramos	La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.
AÑO	AUTOR	DEFINICION
2005	Robbins & Coutler	La organización es una asociación de personas para cumplir determinada finalidad.
2005	Andrade	Es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.
2007	Guerra	La organización es a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

2007 Chiavenato Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. El logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Nota. Elaboración propia con base en Rivera (2018)

4.2 Clima organizacional dentro de una organización

4.2.1 Definición de clima organizacional

Para obtener diferentes visiones sobre la definición de clima organizacional, se tendrán en cuenta los conceptos emitidos por los autores con mayor relevancia e incidencia en la temática, por lo que a continuación se presentan los conceptos correspondientes.

Tabla 2 Definición de Clima Organizacional

AÑO	AUTOR	DEFINICION
2000	Goncalves	Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras.
2006	Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo	Son las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. También señala que es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos.
2007	Mujica & Pérez	Es un aspecto fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo, introducir cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que se presentan dificultades que generan un ambiente tenso.

2007	Llaneza	Es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello la percepción negativa en las diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, si no que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionados por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.
2007	Chiavenato	Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización, e influye en el comportamiento.
2009	García	Desde un enfoque estructural; consiste en un conjunto de características permanentes que describen una organización, que influye en el comportamiento de las personas que la conforman y que la hacen diferente de otras. Desde un enfoque subjetivo; es la descripción u “opinión” que el empleado se forma de la organización.
2011	Segredo	Es la interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que el sujeto o empleados se convierten en el núcleo de la organización donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad.
2011	Alcalá	Son las percepciones que los miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización. Estos elementos son percepciones referentes a las políticas, procesos y prácticas organizacionales.
2013	Morales & Tirapé	Son las percepciones individuales respecto a los atributos del ambiente de trabajo. Es decir, es la forma en que los individuos perciben la organización.

Nota. Elaboración propia con base en Rivera (2018)

4.2.2 Características del clima organizacional

El clima organizacional resulta de la interacción de las características de la organización con las características personales de cada uno de los trabajadores de esta. El clima organizacional influye de manera directa en el comportamiento del individuo y en el desempeño de su labor. El clima organizacional puede dividirse según su estructura, tamaño, tipos de comunicación, estilos de liderazgo, tipos de dirección, etc. A continuación,

se presentan las características propias del concepto de clima organizacional.(Brunet, 2011)

Tabla 3 Características del Clima Organizacional

El clima es una configuración particular de variables situacionales.

Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.

El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.

Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Nota. Características Clima Organizacional (Brunet, 2011)

La interacción de estas características genera un clima organizacional único, que se puede definir como la personalidad de la organización, que influye de manera directa en el comportamiento de los trabajadores. Esta personalidad puede ser beneficiosa o nociva, esta última puede generar afectación en la relación sujeto-sujeto y sujeto-organización. Será una organización con dificultades para adaptarse a los cambios constantes del entorno del cual hace parte. Caso contrario cuando la personalidad es beneficiosa, ya que esta facilita las diferentes interacciones, la organización tendrá

habilidades para adaptarse a los cambios, personal motivado y comprometido, facilita la consolidación de una organización competitiva.

4.2.3 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características que pueden ser medidas en la organización, las cuales influyen de manera en el comportamiento de los trabajadores. Teniendo en cuenta lo anterior, para realizar un diagnóstico de un clima organizacional es importante conocer las diferentes dimensiones que han determinado los expertos.

Ilustración 3 Dimensiones del Clima Organizacional



Nota: Tomado de Chiang, Salazar y Nuñez (2007)

4.2.3.1 Dimensiones del clima organizacional según el estudio de Brunet

Al autor asegura que para realizar un diagnóstico del clima de una organización el instrumento de medición debe tener trabajar al menos cuatro dimensiones. (Sandoval, 2004)

Tabla 4 Dimensiones del Clima Organizacional según Brunet

Dimensión	Concepto
Autonomía individual	Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión
Grado de estructura que impone el puesto	Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
Tipo de recompensa	Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
Consideración, agradecimiento y apoyo	Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Nota. Fundamentos del clima organizacional (Goncalves, 2000)

4.2.3.1 Dimensiones del clima organizacional según el estudio Likert

El autor considera indispensable el estudio de ocho dimensiones para realizar un análisis de clima organizacional

Tabla 5 Dimensiones Clima Organizacional según Likert

Dimensión	Concepto
Métodos de mando	Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
Fuerzas motivacionales	Procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
Procesos de comunicación	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos

Procesos de influencia	La importancia de la interacción superior subordinado para establecer los objetivos de la organización
Procesos de toma de decisiones	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones

Dimensión	Concepto
Procesos de planificación	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
Procesos de control	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	La planificación, así como la formación deseada

Nota. Dimensiones Clima Organizacional (Sandoval, 2004)

4.2.3.2 Dimensiones del clima organizacional según el estudio de Litwin &

Stringer

Los autores consideran que el clima organizacional de una compañía depende de seis dimensiones. (Sandoval, 2004)

Tabla 6 Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin & Stringer

Dimensión	Concepto
Estructura	Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
Responsabilidad individual	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón
Remuneración	Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho
Riesgos y toma de decisiones	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo
Apoyo	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo
Tolerancia al conflicto	Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Nota. Dimensiones Clima Organizacional (Sandoval, 2004)

4.2.3.3 Dimensiones según el estudio de Mercado & Toro

Los autores consideran que para realizar el diagnóstico del análisis del clima de la organización deben tenerse en cuenta die dimensiones.

Tabla 7 Dimensiones del Clima Organizacional según el estudio de Mercado & Toro

Dimensión	Concepto
Trato interpersonal	Es la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
Apoyo al jefe	Es la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
Sentido de pertenencia	Es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, dándole este un sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución	Es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Disponibilidad de recursos	Es la percepción del grado en el cual el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
Estabilidad	Es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
Claridad en la organización	Es el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
Coherencia	Es la percepción de que a la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
Trabajo en equipo	Es el grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que de tal modo el trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.
Valores colectivos	Es el grado en que se perciben en el medio interno.

Nota: Dimensiones del clima organizacional (Mercado Salgado & Toro Alvarez,

2008)

4.2.3.4 Dimensiones según el estudio de Alcalá

El autor señala que es necesario estudiar nueve dimensiones para realizar un diagnóstico del clima organizacional de una compañía.

Tabla 8 Dimensiones del Clima Organizacional según el estudio de Alcalá

Dimensión	Concepto
Estructura	Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representando la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad	Enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones
Recompensas	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Riesgos	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares de desempeño	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de trabajo.

Conflictos	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Nota: Dimensiones del clima organizacional. (Alcalá, 2011)

4.3 Modelos para el diagnóstico del clima organizacional

El diagnóstico hace referencia a un proceso estratégico, de prevención y corrección de forma analítica y bajo conocimiento directo, que permite el desarrollo de cambios. (García & Ibarra, 2009)

El objetivo de realizar un diagnóstico de un clima organizacional es obtener el origen del estado del ambiente laboral dentro de una organización, analizar cómo lo viven los miembros de esta, la finalidad de realizar un diagnóstico es establecer un plan de mejora para el clima organizacional, por ende, mejorar la productividad y competitividad de la compañía.

Existen diferentes herramientas y métodos propuestos por los autores expertos en clima organizacional (García Solarte, 2009), a continuación, se presentan los principales:

4.3.1 Modelo según Litwin & Stringer

Este modelo se desarrolla con el objetivo de identificar las percepciones de los individuos y su comportamiento dentro de la organización. Las dimensiones utilizadas en este modelo son: Estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad lealtad. La prueba de este modelo

este compuesto por 50 preguntas, con escala de rangos, que va desde completamente de acuerdo con completamente en desacuerdo.

4.3.2 Modelo según Likert

Esta herramienta fue diseñada con el objetivo de medir la naturaleza del sistema de gestión y los clasifica en cuatro grupos: Sistema I Autoritarismo explotador, sistema II Autoritarismo paternalista, sistema III Consultivo y sistema IV Participación en grupo. Lo sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, los climas con esta clasificación son desfavorables para la organización. Por otra parte, los sistemas III y IV corresponden a climas abiertos con una estructura flexible, lo que genera un clima favorable para la organización

4.3.3 Modelo según John Sudarsky – Test de Clima Organizacional (TECLA)

Este modelo plantea el estudio de las siguientes dimensiones: Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo seguridad y salario. Este instrumento de medición está conformado por un cuestionario de 90 preguntas de falso y verdadero, en estas están incluidas varias preguntas de control.

4.3.4 Desing thinking

Esta es una nueva metodología desarrollada inicialmente para diseñadores, la cual se ha extendido a todas las áreas dentro de una organización, su objetivo es engranar las necesidades de los individuos con la factibilidad de dicha necesidad y con estrategias viables, llegando a soluciones optimas y nuevas formas de gestión. (Brown, 2008)

Esta estrategia incluye todos los niveles jerárquicos, por tanto, impacta obre la totalidad de miembros de la organización, creando situaciones que permitan mejorar el

clima organizaciones a través de percepciones y experiencias favorable, llegando obtener soluciones creativas enfocadas en las situaciones que afectan el clima laboral

4.4 Planeación estratégica para la gestión organizacional

La planeación estratégica es un componente fundamental en la gestión empresarial moderna. Según Botero (1981), este proceso se define como la elaboración de directrices a largo plazo que guían cada aspecto de la organización. Implica un constante diálogo entre la empresa y su entorno, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y diseñar estrategias que iluminen la gestión directiva.

Porter (2011) aporta una perspectiva adicional al enfatizar la importancia de la diferenciación empresarial. Destaca que una empresa se distingue de las demás por las habilidades que la hacen sobresalir en su sector. Esta diferenciación es esencial para establecer una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Por su parte, Serna (1994) define la planeación estratégica como un proceso destinado a determinar la visión de largo plazo de la empresa y su alcance mediante el análisis de factores internos y externos. Este proceso implica la participación de todos los actores organizacionales en la recopilación de información y la formulación de estrategias.

Los beneficios de la planeación estratégica son múltiples. En primer lugar, contribuye a mejorar el proceso de toma de decisiones al proporcionar un marco claro para la acción. Además, promueve decisiones más acertadas al alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos organizacionales, evitando que estos trabajen sin una clara dirección. Esto, a su vez, genera una ventaja competitiva al permitir a la empresa producir valor superior para sus clientes.

4.4.1 Impacto del clima organizacional en la planeación estratégica organizacional

La evaluación del clima organizacional es fundamental en la planeación estratégica de una empresa, ya que permite una comprensión integral del entorno interno, más allá de los indicadores financieros tradicionales. Aunque el crecimiento económico puede sugerir éxito, no siempre refleja el estado real de la organización. Frecuentemente, el buen desempeño financiero puede enmascarar problemas internos desconocidos para la gerencia, que, si no se abordan, podrían obstaculizar el desempeño y la eficacia general de la empresa.

La evaluación del clima organizacional, o del cliente interno, ofrece una perspectiva valiosa al identificar desafíos que podrían pasar desapercibidos y proporciona soluciones proactivas para mitigar costos innecesarios y retrasos en la consecución de los objetivos estratégicos. Al integrar esta evaluación en la planeación estratégica, la gerencia no solo obtiene una visión clara de las percepciones y necesidades de los empleados, sino que también refuerza su compromiso con el bienestar del equipo. Esto fomenta un ambiente de confianza mutua y establece una base sólida para abordar y mejorar aquellos aspectos que los empleados consideran críticos.

Es crucial que, al definir la misión y visión de la empresa, se promueva la alineación entre las metas organizacionales y las metas personales de los empleados. Esta integración no solo impulsa el crecimiento profesional, sino también el desarrollo personal de cada individuo, creando desafíos que motivan y comprometen al personal. Involucrar a los trabajadores en la definición de metas e indicadores es clave, ya que su participación directa en estos procesos es esencial para el éxito del modelo de negocio. Valorar sus opiniones incrementa su compromiso y satisfacción, lo que, a su vez, puede traducirse en beneficios significativos para la empresa.

La teoría del equilibrio organizacional, propuesta por Simon Smithburg y Thompson en 1950, subraya la importancia del aporte de los empleados y la retribución de la empresa. Esta retribución no se limita únicamente al salario, sino que también incluye aspectos como el ambiente laboral, la cooperación y la identidad organizacional. Para realizar una evaluación efectiva del clima organizacional, es indispensable considerar dimensiones clave como la estructura del trabajo, la responsabilidad, el nivel de recompensa, el nivel de riesgo, el apoyo y la calidez, el grado de cooperación, los estándares e indicadores, la tolerancia a los conflictos y la identidad organizacional.

Estos aspectos ofrecen una visión integral de la salud organizacional, permitiendo identificar áreas de mejora que pueden impactar directamente en la eficacia de la planeación estratégica y, en última instancia, en el éxito sostenido de la empresa.

4.4.2 Modelo de Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton)

El desafío de integrar la estrategia con las operaciones es uno de los mayores retos de la gestión empresarial moderna. En respuesta a esta necesidad, diversos autores han propuesto modelos y herramientas que permiten a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con su estrategia corporativa para maximizar su valor en el mercado.

Uno de los modelos más destacados en este sentido es el propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 2008. Este modelo de gestión integral consta de seis etapas clave que abordan la integración estratégica desde diferentes perspectivas. Entre las herramientas incluidas se encuentran el Balanced Scorecard, los mapas estratégicos basados en temas y los cinco principios y prácticas de la organización focalizada en la estrategia. Estas herramientas, diseñadas por expertos líderes en el tema, permiten a las organizaciones no solo planificar y ejecutar su estrategia, sino también controlar, aprender,

probar y adaptar continuamente sus prácticas para lograr un éxito sostenido. (Kaplan & Norton, 2013)

Este modelo gerencial proporciona a las organizaciones la capacidad de alinear todos sus recursos, capacidades y unidades organizacionales con su estrategia corporativa. Su enfoque en la integración de los subsistemas de planificación, gestión y control garantiza una gestión estratégica efectiva que maximiza el valor de la organización en el mercado.

Michael Porter y Michael Hammer coinciden en la importancia de la excelencia operacional para implementar la estrategia de manera efectiva. Sin embargo, señalan que la estrategia es fundamental para alcanzar y sostener el éxito empresarial a largo plazo.

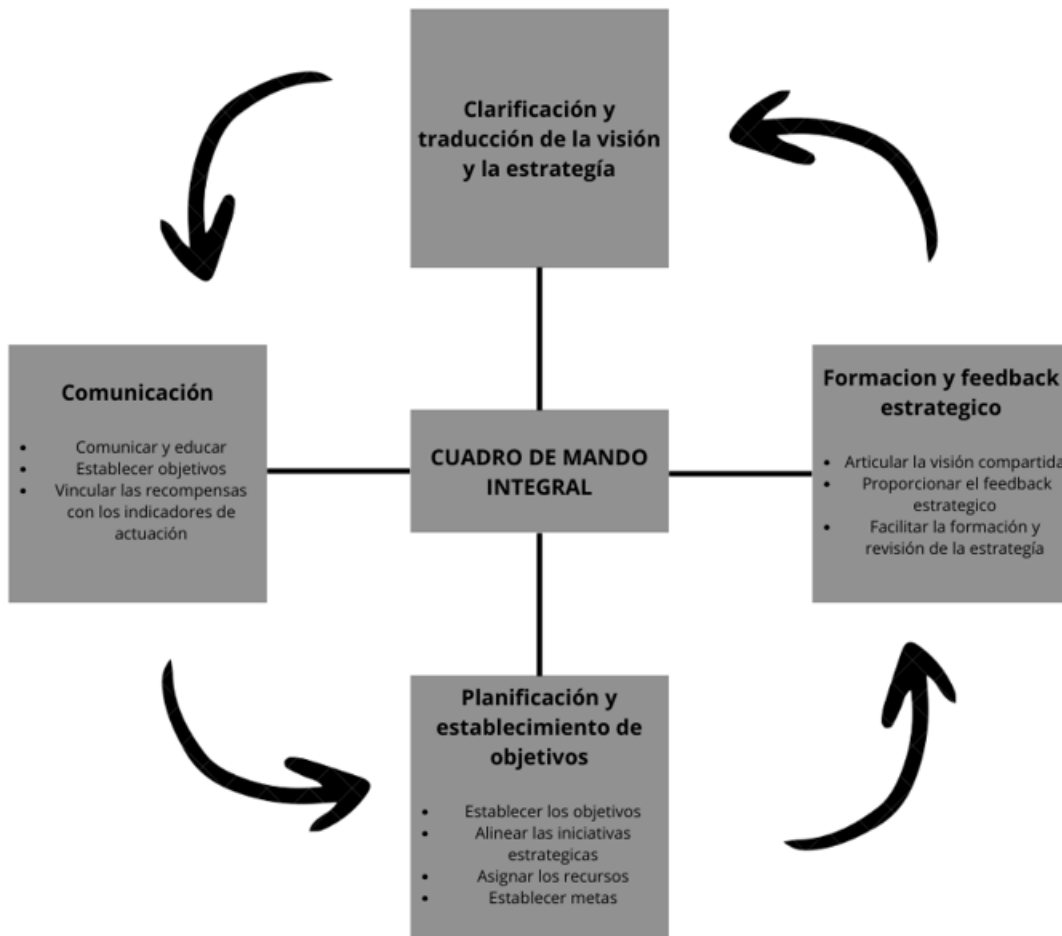
Estudios realizados por Kaplan y Norton han demostrado que las organizaciones que implementan un proceso formal de gestión estratégica son considerablemente más efectivas en términos de desempeño frente a la competencia. Este hallazgo subraya la importancia de contar con un sistema de gestión formal para ejecutar la estrategia de manera efectiva.

El modelo integral de Kaplan y Norton, basado en su trabajo previo sobre el Balanced Scorecard, ha superado las limitaciones de enfoques anteriores al proporcionar una visión holística del desempeño organizacional. Su orientación hacia la alineación de la organización implica a todos los miembros de la empresa en el proceso de maximización del valor organizacional.

Es fundamental reconocer que el capital financiero representa solo una parte del capital total de la empresa. El capital intelectual, compuesto por la imagen y reputación, el

capital humano y el capital estructural, también desempeña un papel crucial en la generación de valor para la organización y sus partes interesadas.

Ilustración 4 Diagrama de proceso Cuadro de mando integral



Nota: Elaboración propia con base en Cáceres (2012)

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

Los estudios realizados muestran que existen diferentes tipos de investigación, por tal razón es importante comprenderlas e identificar sus características para determinar cuál es la que mejor se ajusta a la investigación que va a realizarse.

Para el desarrollo de este proyecto se consideró utilizar la siguiente clasificación de tipos de investigación:

- Investigación según propósito
- Investigación según el diseño
- Investigación según el alcance

5.1.1 Investigación según propósito

Este tipo de investigación se basa en las teorías existentes, la investigación según propósito se divide en dos tipos de investigaciones:

- Teórica: Se enfoca en el desarrollo de teorías que expliquen un fenómeno o situación particular, se basa en la literatura existente, buscando generar nuevas ideas y conceptos
- Aplicada: Se desarrolla en base a las teorías existentes, con el objetivo de resolver problemas reales, se pretende que los resultados de la investigación impacten de manera positiva a la empresa

La metodología Cuantitativa según Hernandez Sampieri tiene como objetivo explorar, describir, relacionar y analizar las causas de fenómenos, eventos y variables.

Estos desarrollos permiten que la Investigación aplicada en el estudio de un Clima Organizacional, se traduzca en acciones significativas y fundamentadas. Los estudios cuantitativos permiten realizar una evaluación de la satisfacción y compromisos de los empleados e identificar procesos en los cuales se deban generar planes de acción y fortalecimiento por parte del equipo de Recursos Humanos. (Hernández Sampieri R, 2014)

La investigación aplicada se posiciona como un instrumento vital en el estudio del clima organizacional, especialmente cuando se busca identificar y solventar problemas inherentes al ambiente laboral de una empresa u organización. Este tipo de investigación, eminentemente práctica y enfocada en los resultados tangibles se establece como una herramienta interdisciplinaria y colaborativa que busca influir positivamente en la dinámica laboral y, por ende, en los resultados globales de la entidad.

El propósito fundamental de esta modalidad investigativa es la elaboración de un plan de acción concreto que tenga como meta primordial mejorar el clima laboral y elevar el nivel de satisfacción de los empleados. Este objetivo trasciende más allá del mero bienestar individual de los trabajadores, ya que se vincula directamente con la mejora de la productividad y el rendimiento del equipo de Ingeniería y Mantenimiento en el marco de las operaciones de la compañía.

En este sentido, la investigación aplicada se convierte en una herramienta estratégica para la gestión del capital humano, pues permite identificar áreas de oportunidad, analizar posibles soluciones y diseñar intervenciones específicas que impacten de manera positiva en la eficiencia y efectividad del equipo de trabajo. Además, al ser una investigación colaborativa e interdisciplinaria, se fomenta el trabajo en equipo y

la integración de diferentes perspectivas y conocimientos, enriqueciendo así el proceso investigativo y potenciando la viabilidad y efectividad de las soluciones.

5.1.2 Investigación según el diseño

La investigación según el diseño es un plan flexible que guía al investigador para encontrar solución a un problema específico. Existen tres tipos de investigación según diseño: Investigación documental, investigación de campos e investigación experimental.

- La investigación documental se basa en la generación de nuevos conocimientos a través de información existente, obtenido de fuentes como libros, artículos y revistas. Este tipo de investigación puede ser exploratoria, descriptiva o exploratoria.
- La investigación de campo se refiere a la recolección directa de los datos del caso real, puede ser a partir de observación directa, de entrevistas o encuestas. Con este tipo de estudio el investigador puede obtener información primaria.
- La investigación experimental se caracteriza por el manejo y control de las variables, buscando encontrar la causa del problema, el control de las variables le permite al investigador establecer conclusiones claras con respecto a la relación causa-efecto.

5.1.2 Investigación según el alcance

La investigación según el alcance se enfoca en el grado de profundidad con el que se aborda el problema. Este tipo de investigación se clasifica en: Investigación exploratoria, descriptiva, correlacionar y Explicativa.

- La investigación exploratoria se utiliza en problemas que son nuevos o que nunca se han investigado, se caracteriza por la incertidumbre y la falta de información sobre el tema. Su enfoque está orientado a mostrar un panorama general y las principales variables, con el objetivo de abrir camino para futuros estudios.
- La investigación descriptiva proporciona una imagen representativa del problema, detallando las características del fenómeno o problema, proporcionando una imagen clara y precisa, todo esto sin establecer relaciones de causa y efecto.
- La investigación correlacional tiene como objetivo analizar la relación entre las variables, esto con el fin de identificar patrones y asociaciones, aunque no necesariamente implica que obtenga resultados sobre las causas de este.

5.2 Análisis externo

Para realizar el análisis externo del clima organizacional del equipo de ingeniería y mantenimiento de la compañía NH Hotels Group Region Andina se aplicará el modelo de Pestel.

Pestel es un modelo de análisis que evalúa los factores externos que pueden afectar a una organización. Este modelo se enfoca en seis factores: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. En cuanto al clima organizacional de una organización el modelo Pestel permite evaluar como los factores externos afectan principalmente la satisfacción de los empleados, desarrollo y ambiente laboral.

5.2.1 Factores modelo Pestel

Entre los factores externos que pueden afectar el clima organizacional del equipo de ingeniería y mantenimiento de la compañía NH Hotels Group Region Andina encontramos (Parada, 2013):

Políticos:

- Iniciativas políticas que afecten la regulación laboral
- Percepción del gobierno nacional y local

Económicos:

- Situación económica actual de la Region Andina
- Situación actual del turismo en la Region Andina
- Panorama actual de hotelería en la Region Andina

Social:

- Cambios en las tendencias sociales
- Aumento en la canasta familiar
- Cambios sociales post pandemia
- Inseguridad de las ciudades donde la compañía tiene presencia

Tecnológicos

- Adopción de nuevas tecnologías
- Nuevas canales de comunicación
- Software de gestión de mantenimiento

Ambiental

- Tendencias de sostenibilidad
- Requerimientos de implementación de medidas sostenibles en los hoteles
- Requerimientos legales sobre el cuidado del medio ambiente

Legal

- Cambios en la regulación laboral
- Cambios en las condiciones laborales

5.3 Análisis interno

Para realizar el análisis interno se aplicará el cuestionario del estudio de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968), lo que permite evaluar las nueve dimensiones propuestas por los autores. Este cuestionario este compuesto por 53 preguntas las cuales fueron adaptadas a la organización, este modelo se presentará en el numeral 5.5 del presente capítulo.

El formato de las preguntas es de opción múltiple de una sola respuesta, es decir; los encuestados deben seleccionar una de las opciones que se presentan para responder cada pregunta, bajo la escala de Likert de 4 variables: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en preguntas redactadas en dirección positiva y dirección negativa.

5.4 Población, muestra y ficha tecnica

5.4.1 Población

El estudio del Clima Organizacional dentro del equipo de Ingeniería y Mantenimiento de NH Hotels Group Región Andina abarca una población total de 42 individuos. Esta población se compone de 15 jefes de departamento, 2 coordinadores de coordinadores y 25 auxiliares de mantenimiento. Para una visualización más detallada de esta distribución, se presenta en la tabla 9 la clasificación de la población por hoteles.

Tabla 9 Población clasificada por hotel

Hotel	Jefes	Coordinadores	Auxiliares	Total
<i>NH Royal Urban 26</i>	1	0	1	2
<i>NH Royal Boheme</i>	1	0	1	2
<i>NH Royal Andino</i>	1	0	1	2
<i>NH Royal Urban 93</i>	1	0	0	1
<i>NH Royal Pavillon</i>	1	0	1	2
<i>NH Collection Royal Terra 100</i>	1	0	1	2
<i>NH Collection Royal WTC</i>	1	0	3	4
<i>NH Collection Royal Hacienda</i>	1	0	1	2
<i>NH Collection Royal Teleport</i>	1	0	4	5
<i>NH Collection Royal Medellín</i>	1	0	3	4
<i>NH Royal Cali</i>	1	1	3	5
<i>NH Boulevard del Rio</i>	1	0	0	1
<i>NH Collection Royal Smart Suites</i>	1	0	3	4
<i>NH Collection Royal Quito</i>	1	0	3	4
<i>NH Royal Urban Cartagena</i>	1	1	0	2
<i>Total personal Mantenimiento</i>	15	2	25	42

Nota: Elaboración propia

Tabla 10 Población clasificada por genero

Hotel	Hombres	Mujeres	Total
<i>NH Royal Urban 26</i>	2	0	2
<i>NH Royal Boheme</i>	2	0	2
<i>NH Royal Andino</i>	2	0	2
<i>NH Royal Urban 93</i>	1	0	1
<i>NH Royal Pavillon</i>	2	0	2

<i>NH Collection Royal Terra 100</i>	2	0	2
<i>NH Collection Royal WTC</i>	4	0	4
<i>NH Collection Royal Hacienda</i>	2	0	2
<i>NH Collection Royal Teleport</i>	5	0	5
<i>NH Collection Royal Medellín</i>	4	0	4
<i>NH Royal Cali</i>	5	0	5
<i>NH Boulevard del Rio</i>	1	0	1
<i>NH Collection Royal Smart Suites</i>	4	0	4
<i>NH Collection Royal Quito</i>	3	1	4
<i>NH Royal Urban Cartagena</i>	1	1	2
Total personal Mantenimiento	40	2	42

Nota: Elaboración propia

5.3.2 Muestra

La muestra corresponde a un subconjunto significativo de la población, teniendo en cuenta que el número de personas de la población es pequeño se realizara el cálculo con un margen de error del 2% y un nivel de confianza del 95%

N = Tamaño total de la población 42

Z= Valor critico 1,96

P = Variabilidad positiva 0,5

Q = Variabilidad negativa 0,5

E = Grado de precisión 4%

$$n = \frac{(NZ^2 * PQ)}{(NE^2 + Z^2 * PQ)}$$

$$n = \frac{(42 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5)}{(42 * 0,04^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5)} = 39,25$$

Después de realizar el cálculo correspondiente de acuerdo con los parámetros establecidos la muestra debe ser de 39 personas.

5.3.3 Ficha tecnica

A continuación, se presenta la ficha tecnica correspondiente a la recolección de información para realizar el diagnóstico del clima organizacional del equipo de ingeniería y mantenimiento de la Compañía NH Hotels Group Region Andina.

Tabla 11 Ficha Tecnica Recolección de Información

Característica	Descripción
Periodo de recolección de información	De abril a junio de 2024
Ciudades	Bogota, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Quito
Cargos de las personas entrevistadas	Jefes de mantenimiento, coordinadores de mantenimiento y auxiliares de mantenimiento
población	42 personas
Muestra	39 personas
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	4%
Medio de recolección	Encuesta Microsoft Forms

Nota: Elaboración propia

5.4 Identificación de Dimensiones

Litwin & Stringer basan su estudio en el análisis de nueve dimensiones, las cuales determinan el clima organizacional existente en el equipo de Ingeniería y Mantenimiento

de la Compañía NH Hotels Region Andina: cada una de las dimensiones se relaciona con aspectos propios de la organización

Tabla 12 Dimensiones del Clima organizacional de Litwin & Stringer

Dimensión	Definición según Litwin & Stringer
Estructura	Representa la percepción al respecto de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
Recompensa	Refiere la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Desafío	Consiste en el sentimiento de los individuos acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Apoyo	Es el sentir de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares	Se orienta en la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
Conflicto	La percepción de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
Identidad	En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Nota: Elaboración propia basado en Garcia Solarte (2009)

5.5 Modelo de Litwin & Stringer

Los autores Litwin & Stringer han desarrollado un modelo que permite la medición del clima organizacional de una empresa a través de un cuestionario, mediante la valoración de nueve dimensiones, teniendo claro que las percepciones de los empleados con determinantes para su rendimiento, consecución de objetivos y aumento de productividad. Los resultados obtenidos permiten a la organización generar un plan de acción para el mejoramiento de los mecanismos y aumento de la productividad.

El modelo consiste en un cuestionario estructurado que permite identificar la percepción de cada uno de los empleados sobre las dimensiones planteadas para el análisis del clima organizacional de la organización, para la valoración cuantitativa se emplea la escala de Likert de 4 niveles.

Tabla 13 Niveles de percepción de acuerdo con la escala de Likert

Percepción para cada ítem	Valor numérico	Valor de percepción
Muy de acuerdo	4	Muy favorable
De acuerdo	3	Favorable
En desacuerdo	2	Desfavorable
Muy en desacuerdo	1	Muy desfavorable

Nota: Elaboración propia basado en Garcia Solarte (2009)

El cuestionario consta de 53 afirmaciones divididas en las nueve dimensiones planteadas por los autores, las cuales permiten realizar la medición del clima organizacional de la empresa, las afirmaciones están distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 14 Relación de las dimensiones y afirmaciones de la encuesta

Dimensión	Afirmación
<i>Estructura</i>	<p>En esta organización las tareas están claramente definidas</p> <p>En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas</p> <p>En esta organización se tiene claro quién manda y quién toma las decisiones</p> <p>Conozco claramente las políticas de esta organización</p> <p>Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización</p> <p>En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas</p> <p>El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).</p> <p>Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación</p> <p>En esta organización, a veces no se tiene claro a quien reportar.</p> <p>Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos</p>
<i>Responsabilidad</i>	<p>No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización; casi todo se verifica dos veces.</p> <p>A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él.</p> <p>Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer; del resto, yo soy responsable por el trabajo</p> <p>En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa, y trato de hacer las cosas por mí mismo.</p> <p>Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.</p> <p>En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.</p> <p>En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades</p>
<i>Recompensa</i>	<p>En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.</p> <p>Las recompensas e incentivos que se recibe en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.</p> <p>Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.</p> <p>En esta organización hay muchísima crítica.</p>

	<p>En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.</p> <p>Cuando cometo un error, me sancionan.</p>
Desafíos	<p>La filosofía de esta organización es que a largo plazo progrese más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.</p> <p>Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.</p> <p>En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia.</p> <p>La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.</p> <p>Aquí la organización se arriesga por una buena idea.</p>
	<p>Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.</p> <p>Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</p> <p>Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.</p> <p>Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.</p> <p>Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.</p>
	<p>En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.</p> <p>La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.</p> <p>En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.</p> <p>La dirección piensa que, si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien.</p> <p>Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño</p> <p>Me siento orgulloso de mi desempeño.</p>
	<p>Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.</p> <p>Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.</p> <p>Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.</p> <p>Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil</p>

La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano: cómo se sienten las personas.

Conflicto

En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos.

La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Identidad

Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.

En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Nota: Elaboración propia basado en Garcia Solarte (2009)

6. Diagnóstico Organizacional

6.1 Procesamiento estadístico de datos

6.1.1 Análisis de la percepción general

Tabla 15 Análisis de la percepción general

Sujeto	Puntaje promedio	Percepcion General	Sujeto	Puntaje promedio	Percepcion General
1	2,9	Bueno	21	3,0	Bueno
2	2,8	Bueno	22	2,6	Bueno
3	2,6	Bueno	23	2,5	Bueno
4	1,7	Regular	24	2,6	Bueno
5	3,0	Bueno	25	3,1	Bueno
6	2,6	Bueno	26	2,9	Bueno
7	3,1	Bueno	27	2,8	Bueno
8	2,7	Bueno	28	2,5	Bueno
9	2,9	Bueno	29	3,0	Bueno
10	2,4	Regular	30	2,7	Bueno
11	2,8	Bueno	31	3,0	Bueno
12	2,8	Bueno	32	2,9	Bueno
13	3,0	Bueno	33	2,9	Bueno
14	2,7	Bueno	34	2,8	Bueno
15	2,5	Bueno	35	2,6	Bueno
16	2,9	Bueno	36	2,8	Bueno
17	2,5	Bueno	37	2,8	Bueno
18	2,4	Regular	38	2,7	Bueno
19	2,9	Bueno	39	2,8	Bueno
20	2,8	Bueno			
Percepcion General del equipo de Ingenieria y Mantenimiento NH Hotels				2,7	Bueno

Nota: Elaboración propia

Tabla 16 Cantidad de sujetos por escala de valoración

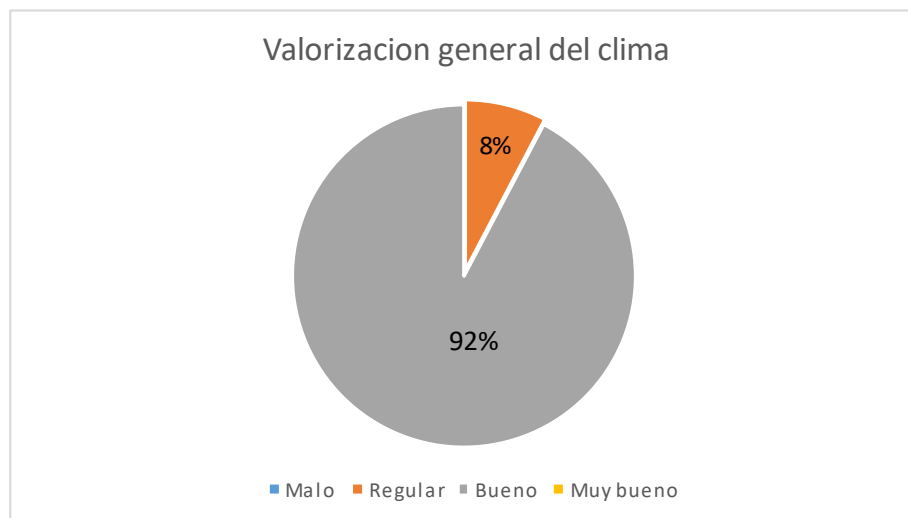
Valorización Clima	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Total General
# sujetos	0	3	36	0	39
%	0%	8%	92%	0%	100%

Nota: Elaboración propia

La tabla 15 muestra el puntaje promedio obtenido por cada uno de los colaboradores a quienes se aplicó el cuestionario de clima organizacional. Según los resultados obtenidos se observa que el puntaje total de la percepción del clima organizacional del equipo de Ingeniería y Mantenimiento de NH Hotels Region Andina es de 2.7, resultado que lo califica como “bueno” según la escala utilizada.

Al estudiar los resultados de la table 16 se determina que 36 de los sujetos encuestados correspondiente al 92% consideran que el clima organización del equipo es “bueno” y 3 de los sujetos encuestados correspondiente al 8% considera que el clima organizacional del equipo es “regular”

Ilustración 5 Valoración general del clima organizacional



Nota: Elaboración propia

6.1.2 Análisis por cada dimensión del clima organizacional y los correspondientes indicadores de acuerdo con el modelo de Litwin & Stringer

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario de clima organizacional correspondiente al modelo de Litwin & Stringer (1968), realizando un estudio por dimensión y por indicadores.

Este estudio permite identificar las dimensiones más débiles y a las cuales se deben enfocar las estrategias de mejoramiento, además identificar las dimensiones más fuertes, para reafirmar y reforzar las practicas que actualmente se realizan en la organización.

6.1.2.1 Análisis general por cada dimensión

Tabla 17 Análisis general por cada dimensión

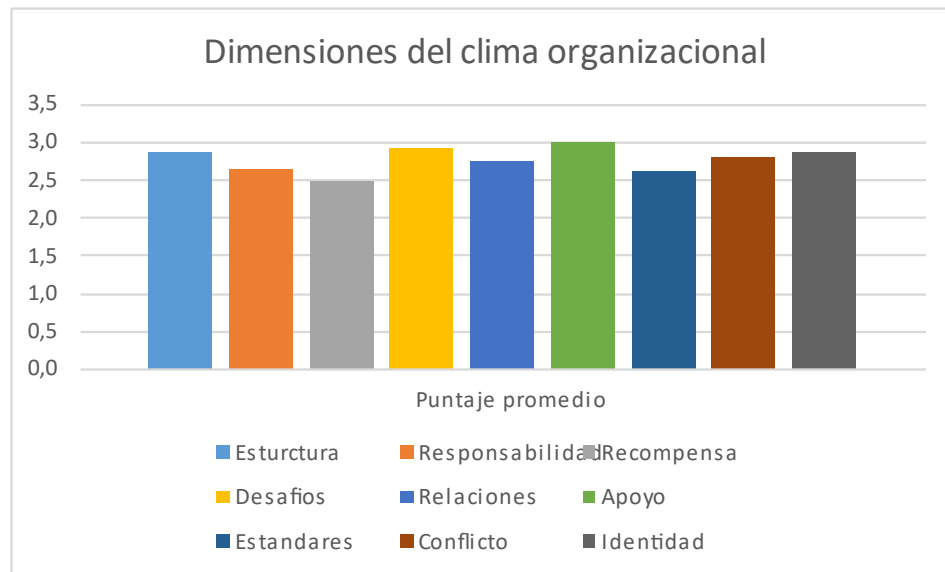
Dimensiones del clima organizacional	Puntaje promedio	Valorizacion por dimension
Esturctura	2,9	Bueno
Responsabilidad	2,6	Bueno
Recompensa	2,5	Regular
Desafios	2,9	Bueno
Relaciones	2,7	Bueno
Apoyo	3,0	Bueno
Estandares	2,6	Bueno
Conflicto	2,8	Bueno
Identidad	2,9	Bueno
Total General	2,8	Bueno

Nota: Elaboración propia

Los resultados reflejados en la tabla 17 permite determinar los puntajes y la valoración para cada una de las dimensiones, 8 de las dimensiones obtienen una valoración de “bueno” y 1 de ellas la valoración de “regular”, encontrando que el mayor

valor corresponde a la dimensión de Apoyo con un puntaje de 3.0 y el menor puntaje corresponden a la dimensión de Recompensa con un puntaje de 2.5.

Ilustración 6 Puntaje por dimensión del clima organizacional



Nota: Elaboración propia

6.1.2.2 Análisis general por indicadores correspondientes a cada dimensión

Tabla 18 Resultado general sobre la percepción de cada indicador de las dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafíos	Relaciones	Apoyo	Estandares	Conflicto	Identidad	Total General	Valorización por indicador
Indicador											
Definición de las tareas, obligaciones y políticas	3									3	Bueno
Nivel de toma de decisiones	2,5									2,5	Bueno
Cumplimiento de las reglas y procedimientos	3,3									3,3	Muy bueno
Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas		3								3	Bueno
Estandares de excelencia		3,1								3,1	Bueno
Grado de flexibilidad		2,2								2,2	Regular
Incentivo			2,8							2,8	Bueno
Sanción y castigos			2,3							2,3	Regular
Promoción			2,1							2,1	Regular
Reconocimiento			2,5							2,5	Bueno
Calculo de toma de decisiones				2,8						2,8	Bueno
Reto que se pone al trabajador				3						3	Bueno
Buenas relaciones con los grupos de trabajo					2,7					2,7	Bueno
Compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes						3				3	Bueno
Definición de los estandares de desempeño y las expectativas de la actuación de los empleados de la organización							2,9			2,9	Bueno
Niveles de desempeño							3,1			3,1	Bueno
Efectividad en la integración dentro de la organización								3,1		3,1	Bueno
Grado de toleración de diversas opiniones								2,5		2,5	Bueno
Grado de identificación									3,2	3,2	Bueno
Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales									3	3	Bueno

Nota: Elaboración propia

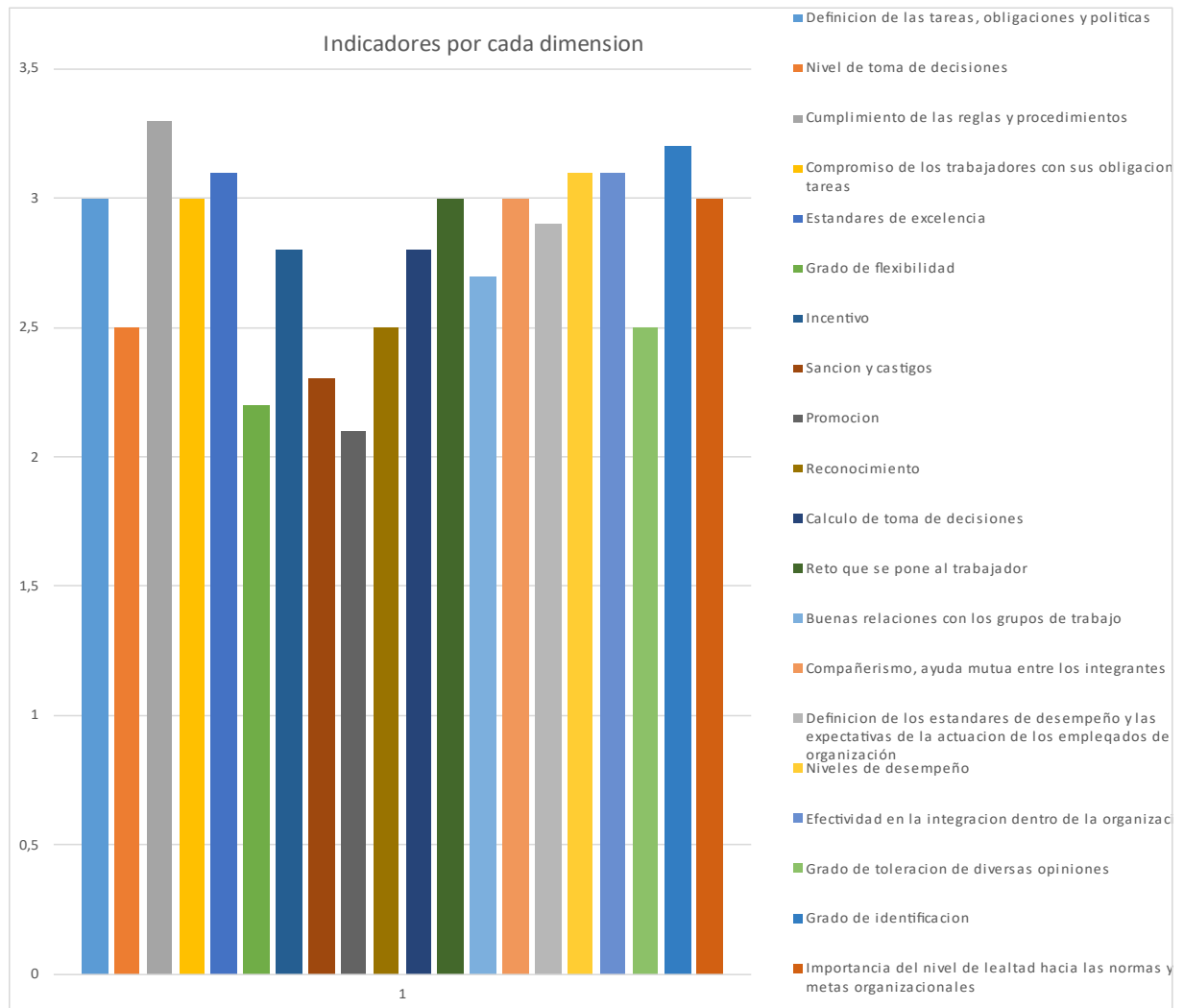
La tabla 18 muestra el puntaje asociado a cada uno de los indicadores de las dimensiones del clima organizacional por parte de los colaboradores del equipo de Ingeniería y Mantenimiento de NH Hotels Region Andina, observándose que el menor puntaje es el indicador Promoción, definido como “Proceso mediante el cual un empleado accede a una posición mejor remunerada, con mayor responsabilidad y jerarquía en la organización” (Werther & Davies, 1987). El indicador de sanción y castigos obtuvo un puntaje de 2,3 considerándose como “regular”. Estos indicadores coinciden con la Dimensión de Recompensa la cual obtuvo el puntaje más bajo entre las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer, recibiendo una valoración de “regular”

Otro de los indicadores con baja puntuación ha sido grado de Flexibilidad que recibió una valoración de 2.2, lo que conlleva a recibir una a considerarse como “regular”, enfocado principalmente en la resolución de problemas y la toma de responsabilidades.

Este indicador hace parte de la dimensión Responsabilidad, que en el análisis general recibe una valoración de “bueno”.

6.1.2.3 Calificación sobre la percepción de cada indicador de las dimensiones del clima organizacional de acuerdo con el Modelo de Litwin & Stringer (1968)

Ilustración 7 Calificación sobre la percepción de cada indicador de las dimensiones del clima organizacional de acuerdo con el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

La grafica permite identificar la calificación que han dado los colaboradores a cada uno de los indicadores por cada dimensión del clima organizacional, resaltando Cumplimiento de las reglas y Procedimientos con la mayor valoración 3.3 y el indicador con menor valoración es Promoción con una valoración de 2.1.

6.1.2.4 Análisis de indicadores dimensión Estructura según el modelo de Litwin & Stringer (1968)

Tabla 19 Resultado de los indicadores de la dimensión Estructura del Modelo Litwin & Stringer

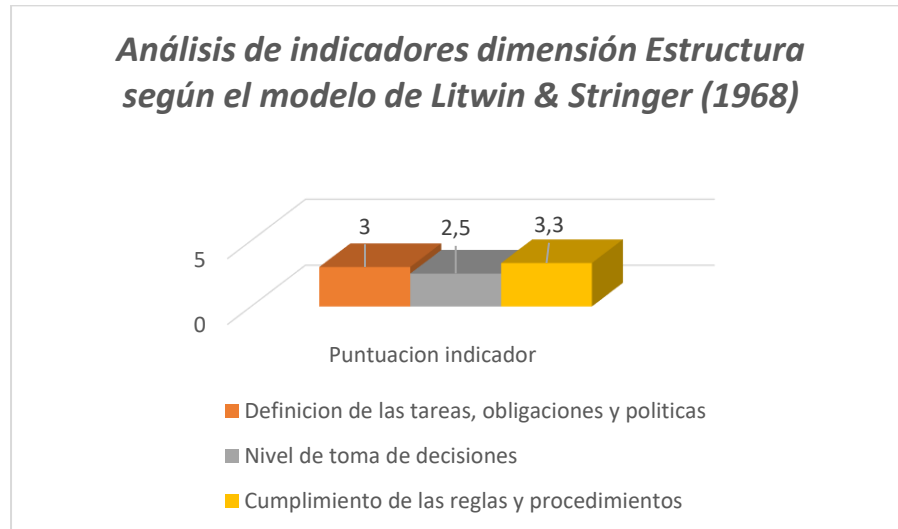
Dimensión Estructura	Puntuación indicador	Valorización por indicador
Indicador		
Definición de las tareas, obligaciones y políticas	3	Bueno
Nivel de toma de decisiones	2,5	Bueno
Cumplimiento de las reglas y procedimientos	3,3	Muy bueno

Nota: Elaboración propia

La dimensión de Estructura en una organización se enfoca en el sentimiento que tienen los empleados sobre las reglas, reglamentos y procedimientos. La tabla 19 muestra que la dimensión tiene una calificación promedio de 2.9 que corresponde a “bueno”, de manera adicional el indicador Cumplimiento de reglas tiene una calificación de 3.3 y es considerado como “Muy bueno”, por otra parte, el indicador Nivel de toma de decisiones tiene la menor valoración 2.5.

En relación con la toma de decisiones, el análisis permite identificar que se presenta inconsistencias y descontento por parte de los trabajadores con respecto a las decisiones tomadas dentro de la operación de la organización.

Ilustración 8 Análisis de los indicadores Dimensión Estructura según el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

6.1.2.5 Análisis de indicadores dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin & Stringer (1968)

Tabla 20 Análisis de indicadores dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin & Stringer

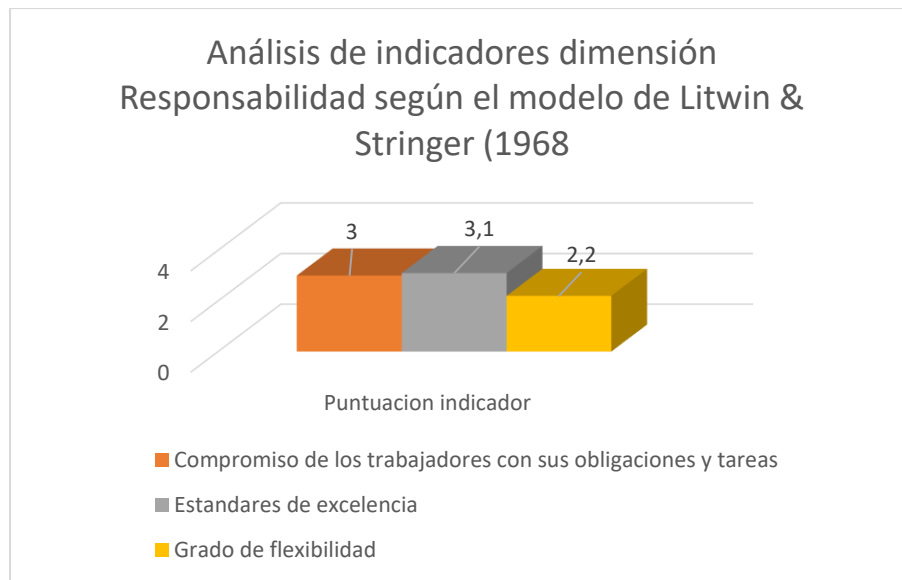
Indicador	Puntuación indicador	Valorización por indicador
Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	3	Bueno
Estándares de excelencia	3,1	Bueno
Grado de flexibilidad	2,2	Regular

Nota: Elaboración propia

La dimensión de Responsabilidad en una organización corresponde al grado de compromiso que tienen los miembros de la organización con el trabajo asignado. La tabla 20 muestra que la dimensión tiene una calificación promedio de 2.8 que corresponde a

“bueno”, de manera adicional el indicador Estándares de Excelencia tiene una calificación de 3.1 y es considerado como “bueno”, por otra parte, el indicador Grado de Flexibilidad tiene la menor valoración 2.2, considerándose como “regular”.

Ilustración 9 Análisis de indicadores dimensión Responsabilidad según el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

Tras el análisis se identifica una oportunidad de mejora en los temas relacionados con toma de decisiones, asignación y empoderamiento de responsabilidades.

6.1.2.6 Análisis de indicadores dimensión Recompensa según el modelo de Litwin & Stringer (1968)

Tabla 21 Análisis de indicadores dimensión Recompensa según el modelo de Litwin & Stringer

Indicador	Puntuación indicador	Valorización por indicador
Incentivo	2,8	Bueno
Sanción y castigos	2,3	Regular
Promoción	2,1	Regular
Reconocimiento	2,5	Bueno

Nota: Elaboración propia

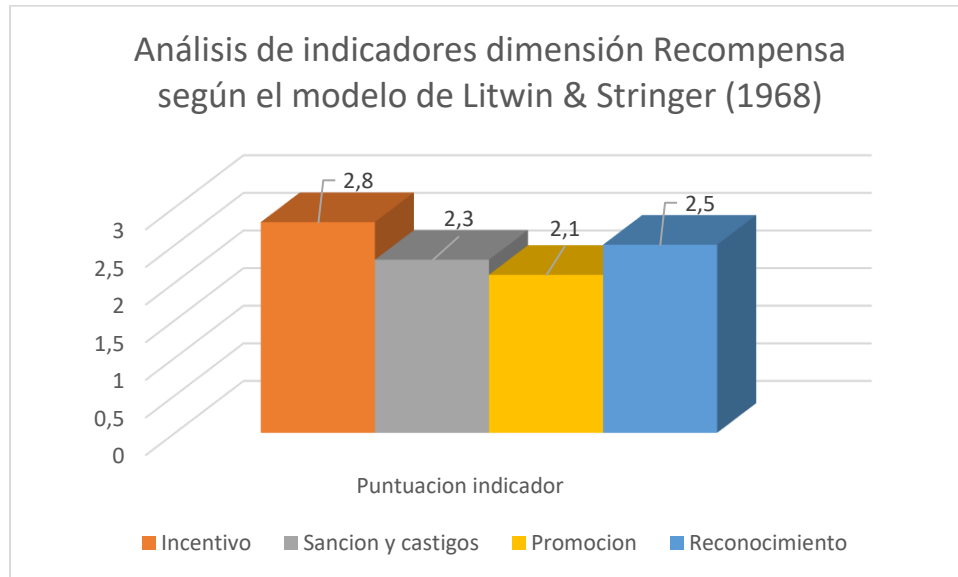
La dimensión del clima organizacional Recompensa es definida como la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho, dentro de las organizaciones es común que se utilice más el premio que el castigo.

El promediar los valores correspondientes a los 4 indicadores que hacen parte de la dimensión de recompensa encontramos que tiene un resultado de 2.4 que corresponde a una valoración "regular". Al revisar cada indicador por separado se encuentra que el indicador Incentivo, obtiene la mayor puntuación, obteniendo 2.8 y recibiendo una valoración de valoración de "bueno", en segundo lugar se encuentra el indicador Reconocimiento obteniendo un resultado de 2.5 y una valoración como "bueno", en tercer lugar está ubicado el indicador Sanción y Castigos con un resultado de 2.3 y una valoración como "regular", por ultimo y con la menor calificación se encuentra el indicador Promoción, con un resultado de 2.1 y una valoración como "regular".

El reconocimiento es una herramienta que genera resultados positivos en el ámbito organizacional, ya que aumenta los niveles de autoestima, asertividad, rendimiento y

desempeño, generando un clima organizacional positivo, mejores equipos de trabajo y por ende mejores resultados para las empresas.

Ilustración 10 Análisis de indicadores dimensión Recompensa según el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

La dimensión de Recompensa tiene 3 de los indicadores con menor calificación, esto permite identificar que es la dimensión con mayor oportunidad de mejora, se debe generar un plan de trabajo desde el área de Recursos Humanos enfocado en mejorar las condiciones salariales, el crecimiento dentro de la organización y programas de reconocimiento.

6.1.2.7 Análisis de indicadores dimensión Desafíos según el modelo de Litwin & Stringer (1968)

Tabla 22 Análisis de indicadores dimensión Desafíos según el modelo de Litwin & Stringer

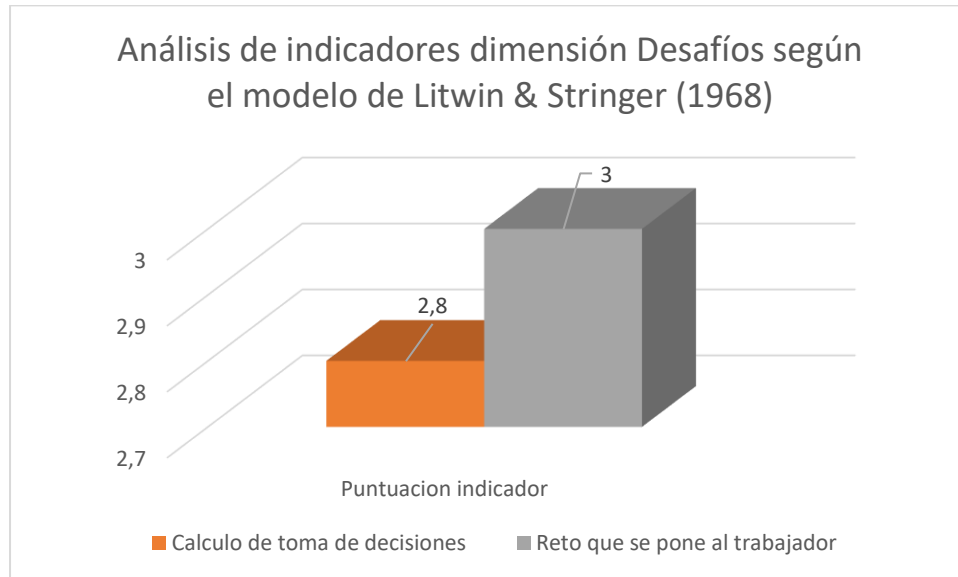
Indicador	Puntuación indicador	Valorización por indicador
Cálculo de toma de decisiones	2,8	Bueno
Reto que se pone al trabajador	3	Bueno

Nota: Elaboración propia

La dimensión Desafío / Riesgo se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los desafíos que están asociados al trabajo. Se enfoca en los riesgos que se deben asumir para alcanzar los objetivos propuestos.

Al realizar la valoración de los indicadores asociados a la dimensión Desafíos se obtiene un resultado de 2.9, cuya valoración corresponde a “bueno”. Al revisar individualmente, se puede definir que los estándares tienen una valoración como “bueno” y cuyas puntuaciones son 2.8 para el indicador que corresponde a Calculo de toma de decisiones y 3.0 para el indicador Reto que se poden al trabajador, de acuerdo con las escalas establecidas, ambos indicadores reciben la valoración de “bueno”.

Ilustración 11 Análisis de indicadores dimensión Desafíos según el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

6.1.2.8 Análisis de indicador dimensión Relaciones según el modelo de Litwin & Stringer (1968)

Tabla 23 Análisis de indicador dimensión Relaciones según el modelo de Litwin & Stringer

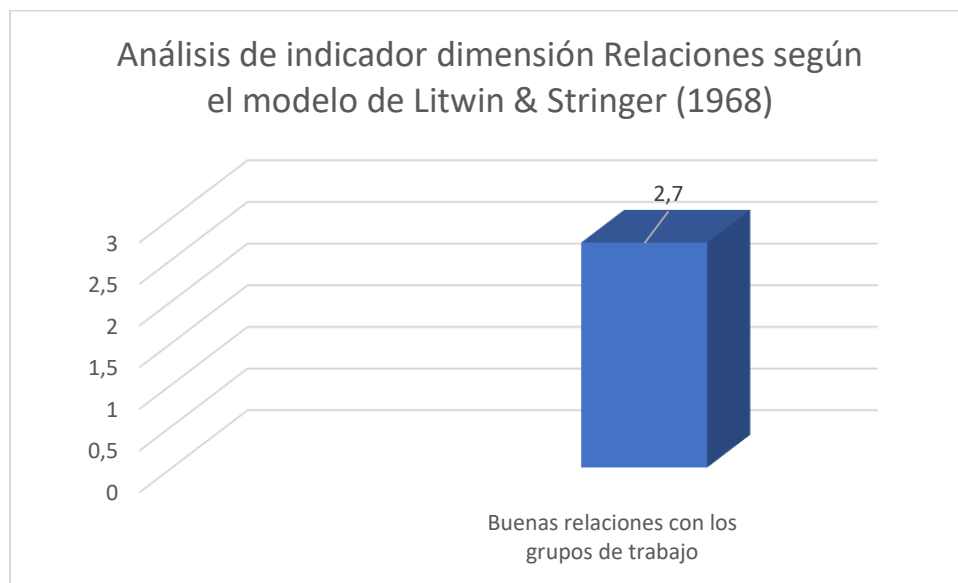
Indicador	Puntuación indicador	Valorización por indicador
Buenas relaciones con los grupos de trabajo	2,7	Bueno

Nota: Elaboración propia

La dimensión de Relaciones corresponde a el sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre un ambiente de trabajo favorable, de buenas relaciones entre los miembros y la generación de grupos sociales amistosos.

El análisis da como resultado que la dimensión Relaciones obtiene un puntaje de 2.7 y cuya valoración de acuerdo con la escala empleada corresponde a una valoración como “bueno”, esta dimensión tiene un único indicador asociado, Buenas relaciones con los grupos de trabajo, cuya valoración es la misma de la dimensión.

Ilustración 12 Análisis de indicador dimensión Relaciones según el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

La ilustración 12 permite identificar la importancia que tiene para los colaboradores tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. La organización debe asegurarse de generar de manera constante estrategias que fortalezcan las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo.

6.1.2.9 Análisis de indicador dimensión Apoyo según el modelo de Litwin & Stringer (1968)

Tabla 24 Análisis de indicador dimensión Apoyo según el modelo de Litwin & Stringer

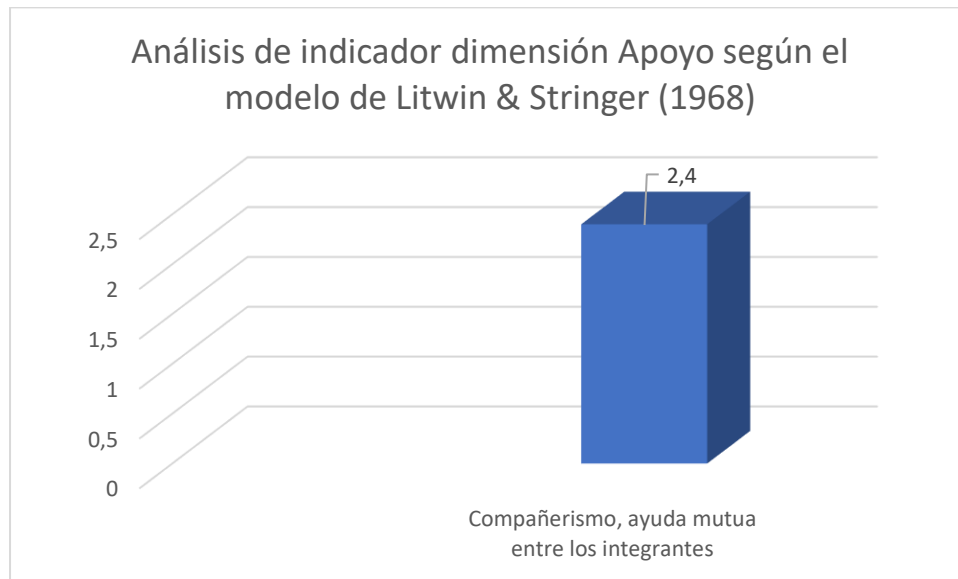
Indicador	Puntuación indicador	Valorización por indicador
Compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes	2,4	Regular

Nota: Elaboración propia

La dimensión de Apoyo corresponde a la percepción de ayuda mutua que tiene entre los empleados y jefes, donde se destaca el apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores.

Tras realizar el análisis, la dimensión de Apoyo obtiene un resultado de 2.4, de acuerdo con la escala empleada recibe una valoración como “regular”, esta tiene un único indicador asociado, correspondiente a Compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes, cuya valoración es la misma que recibe la Dimensión.

Ilustración 13 Análisis de indicador dimensión Apoyo según el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, la organización debe plantear una estrategia para fomentar la cooperación entre los miembros de la organización, aunque de acuerdo con la valoración de la dimensión de Relaciones, tratada en el numeral anterior, las relaciones entre compañeros son buenas, la cooperación entre los miembros de los equipos de trabajo no es la mejor, por tal razón se identifica una oportunidad de mejora. El equipo de Recursos Humanos debe desarrollar una estrategia enfocada en mejorar la actitud de cooperación entre los miembros del equipo.

6.1.2.10 Análisis de indicadores dimensión Estándares según el modelo de Litwin & Stringer (1968)

Tabla 25 Análisis de indicadores dimensión Estándares según el modelo de Litwin & Stringer

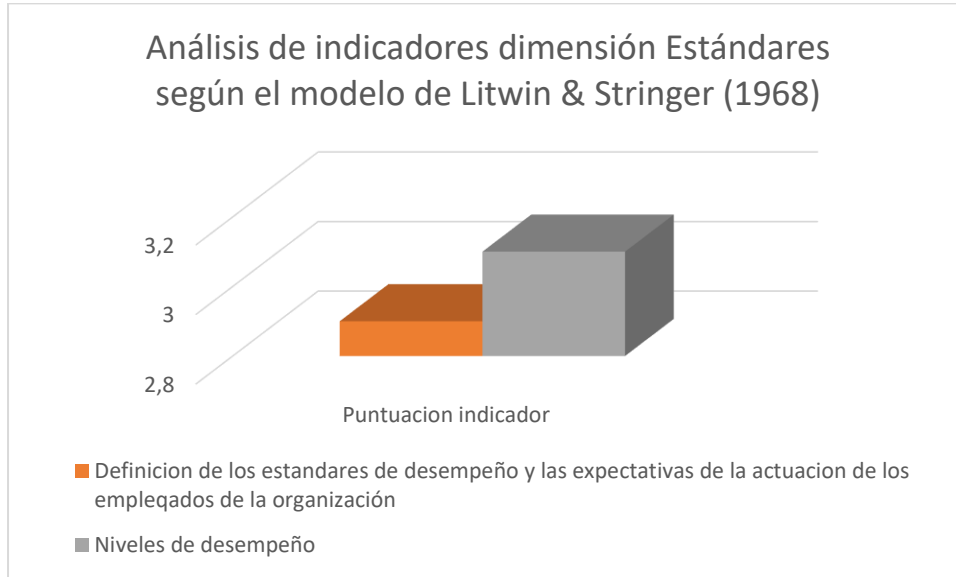
Indicador	Puntuación indicador	Valorización por indicador
Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de la actuación de los empleados de la organización	2,9	Bueno
Niveles de desempeño	3,1	Bueno

Nota: Elaboración propia

La dimensión de estándares se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas, como lo son: Los estándares de desempeño, logro de objetivos y buenos resultados de trabajo.

Los resultados presentados en la tabla 25 muestran que la dimensión de Estándares obtiene una calificación de 3.0, de acuerdo con la escala empleada en este estudio, recibe una valoración de “bueno”. Al estudiar de manera individual los estándares asociados a esta dimensión, encontramos que el indicador Niveles de desempeño recibe una valoración de 3.1 y el indicador Definición de estándares de desempeño y las expectativas de la actuación de los empleados de la organización recibe una valoración de 2.9, ambos estándares reciben una valoración de “bueno” de acuerdo con la escala de valoración utilizada.

Ilustración 14 Análisis de indicadores dimensión Estándares según el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

En la ilustración 14 se puede identificar que los resultados para estos dos indicadores son positivos, la organización debe afianzar y potenciar estos aspectos dentro de los procesos de mejora continua.

6.1.2.11 Análisis de indicadores dimensión Conflicto según el modelo de Litwin & Stringer (1968)

Tabla 26 Análisis de indicadores dimensión Conflicto según el modelo de Litwin & Stringer

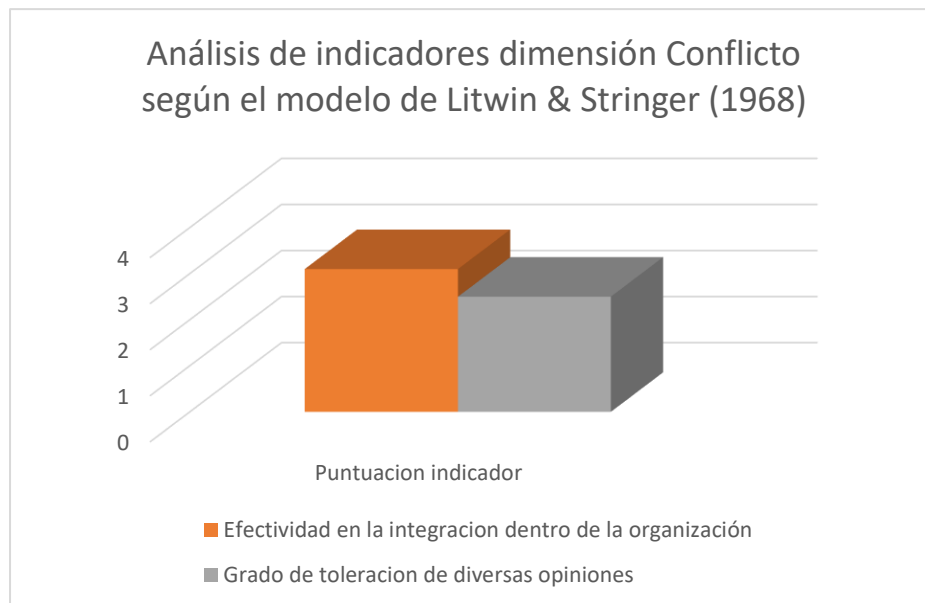
Indicador	Puntuación indicador	Valorización por indicador
Efectividad en la integración dentro de la organización	3,1	Bueno
Grado de tolerancia de diversas opiniones	2,5	Bueno

Nota: Elaboración propia

El conflicto dentro de una organización es “bueno” cuando los miembros de la organización aceptan y validan las distintas opiniones que se pueden presentar en el proceso de solucionar un problema. La dimensión de Conflicto intenta evaluar si las opiniones se toleran dentro de los ambientes de trabajo.

La tabla 26 muestra los resultados para la dimensión de Conflicto, la cual recibe una calificación de 2.8, que, de acuerdo con la escala de valoración utilizada, recibe una valoración de “bueno”. Al revisar los resultados por indicador, se encuentra que el indicador Efectividad en la integración dentro de la organización obtiene un resultado de 3.1, mientras que el indicador Grado de toleración de diversas opiniones un resultado de 2.5. de acuerdo con la escala de valoración utilizada, los dos estándares reciben una valoración como “bueno”.

Ilustración 15 Análisis de indicadores dimensión Conflicto según el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

La ilustración 15 nos muestra que los procesos de integración de los miembros del equipo de trabajo funcionan correctamente, los trabajadores tienen una percepción positiva, por otra parte, se identifica una oportunidad de mejora en los temas asociados a la aceptación de opiniones dentro de los equipos de trabajo.

6.1.2.12 Análisis de indicadores dimensión Identidad según el modelo de Litwin & Stringer (1968)

Tabla 27 Análisis de indicadores dimensión Identidad según el modelo de Litwin & Stringer

Indicador	Puntuación indicador	Valorización por indicador
Grado de identificación	3,2	Bueno
Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	3	Bueno

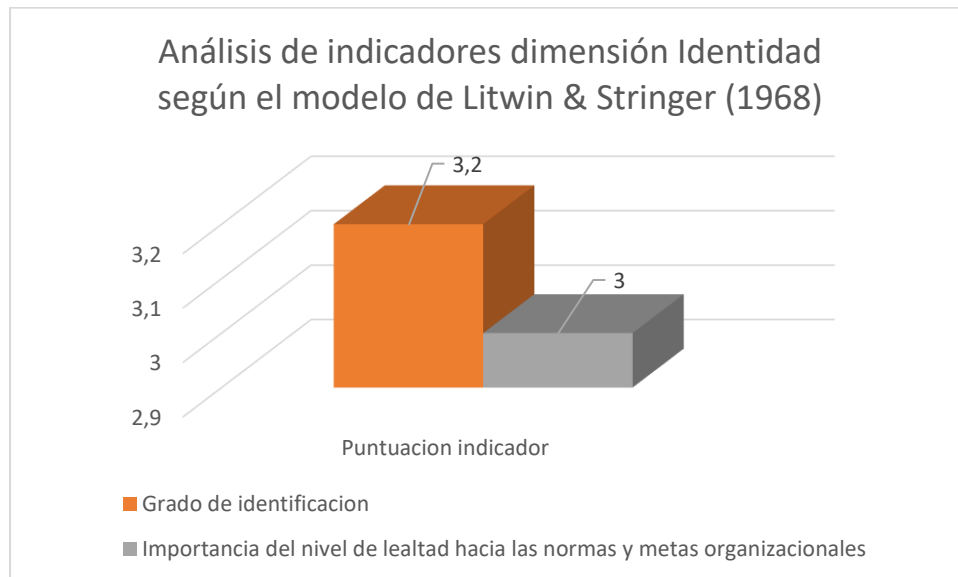
Nota: Elaboración propia

La dimensión de Identidad corresponde al sentimiento que tienen los trabajadores de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con las metas individuales y grupales para la organización.

La Tabla 27 nos muestra los resultados correspondientes a la dimensión Identidad, la cual obtiene un resultado de 3.0, cuya valoración de acuerdo con la escala utilizada es “bueno”. Al estudiar los indicadores asociadas a la dimensión Identidad, se obtiene como resultado que el indicador Grado de identificación obtiene una puntuación de 3.2 y el indicador Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales una

puntuación de 3.0, los dos reciben una valoración de “bueno” de acuerdo con la escala de valoración utilizada.

Ilustración 16 Análisis de indicadores dimensión Identidad según el modelo de Litwin & Stringer



Nota: Elaboración propia

La ilustración 16 permite identificar que existe un alto grado de identidad por parte de los miembros del equipo de trabajo con NH Hotels Region Andina, en pro de obtener mejores resultados, se identifica una oportunidad de consolidación en la lealtad hacia las normas y metas organizacionales, este aspecto es importante dentro de la operación del equipo de trabajo, mejorar este indicador, permitirá a la organización obtener mejores resultados.

8. Plan estratégico

El estudio del clima organizacional del equipo de Ingeniería y Mantenimiento de NH Hotels Región Andina permite identificar varias brechas en áreas clave, las cuales afectan la motivación y satisfacción de los miembros del equipo. Las principales oportunidades de mejora se centran en Recompensa y Promoción, Toma de decisiones y Relaciones Interpersonales.

En cuanto a Recompensa y promoción, los empleados sienten una falta de reconocimiento y oportunidades para crecer. Esta situación genera desmotivación y rotación de personal. Para mejorar en este aspecto se recomienda implementar un programa de reconocimiento, implementar el plan carrera para personal operativo y realizar un estudio salarial. Estas medidas identificar las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, motivar al equipo mediante recompensas y conformidad con las condiciones salariales.

Las restricciones en la toma de decisiones para el personal operativo limitan la capacidad de los empleados para resolver problemas. Con el objetivo de mejorar en este aspecto, se recomienda delegar mayor responsabilidad a los empleados, realizar capacitaciones en resolución de conflictos y desarrollar canales de retroalimentación efectiva. Esto permite a los empleados sentirse con mayor autonomía y capacidad en la resolución de problemas.

Con respecto a las relaciones interpersonales, se identifica una brecha en compañerismo y cooperación, se recomienda realizar actividades de integración, formaciones en resolución de conflictos internos y buscar tener óptimos canales de

comunicación interna, lo que permitirá aumentar el sentido de pertenencia y la unidad del equipo de Ingeniería y Mantenimiento.

El desarrollo de este plan estratégico ayudara a tener un clima organizacional positivo, un equipo de trabajo motivado, satisfecho, comprometido e identificado con la Compañía, lo que se traduce en un equipo de trabajo con un mejor desempeño.

9. Conclusiones

El análisis del clima organizacional realizado al equipo de Ingeniería y Mantenimiento de la Compañía NH Hotels en la Región Andina, desglosa las fortalezas y áreas con oportunidades de mejora, que impactan la satisfacción del empleado y la eficiencia operativa. Según el análisis realizado basado en el modelo de Litwin & Stringer, se obtuvo como resultado una percepción global positiva, aunque revela áreas en las cuales se requiere implementar estrategias de mejora. Principalmente en la recompensa, promoción y flexibilidad en la toma de decisiones.

El clima organizacional recibe una calificación promedio de 2.7, lo que se considera como "bueno". Esta cifra señala que, en su mayoría, el equipo de trabajo tiene una percepción favorable del ambiente de trabajo, con un 92% de los colaboradores satisfechos con el clima organizacional. Sin embargo, el 8% restante tiene una percepción "regular" del clima organizacional. Las áreas consideradas como críticas son: Recompensa, Promoción y flexibilidad en la toma de decisiones, ya que obtuvieron las menores puntuaciones tras el análisis.

La dimensión de Recompensa (2.5) y su indicador de Promoción (2.0) son los aspectos más débiles en el Clima Organizacional. Los resultados muestran que los empleados sienten que no cuentan con suficientes oportunidades de crecimiento y reconocimiento dentro de la empresa, lo cual puede generar desmotivación y rotación continua de personal. El desarrollo e implantación de políticas que promuevan la promoción interna y el reconocimiento al buen desempeño son importantes para garantizar la satisfacción y compromiso por parte de los empleados.

Uno de los indicadores con baja puntuación fue Flexibilidad (2.2), los colaboradores sienten que no tienen suficiente autonomía en la toma de decisiones. La percepción de una baja participación en la toma de decisiones muestra falta de empoderamiento por parte de los miembros del equipo. Este es un factor crítico que refleja un control excesivo, lo que limita el sentido de responsabilidad y la proactividad entre los colaboradores.

Una de las fortalezas identificadas es el Cumplimiento de reglas y procedimientos (3.3), lo que permite identificar que se cuenta con una estructura organizacional clara y bien definida. Por otra parte, la dimensión de Relaciones recibe una puntuación de (2.7), lo cual permite identificar que se tiene una base sólida en la interacción entre compañeros de trabajo, existe una oportunidad de mejora en colaboración y trabajo en equipo.

El mejoramiento en las áreas críticas identificadas es vital para que el equipo de trabajo tenga un mejor entorno laboral. El desarrollo e implementación de estrategias que busquen mejorar el sistema de recompensas, la promoción y crecimiento de los trabajadores, mayor participación en la toma de decisiones, el fortalecimiento de la colaboración y el trabajo en equipo será clave para tener un clima organizacional más equilibrado y un equipo de trabajo más motivado.

Para concluir, el análisis del clima organizacional realizado al equipo de Ingeniería y Mantenimiento de NH Hotels Región Andina revela que existe un clima positivo, sin embargo, existen desafíos importantes, que se deben atender, ya que continuar con esta tendencia puede impactar de forma negativa el desempeño y la motivación de los miembros del equipo.

10. Recomendaciones

Es vital para el desarrollo del equipo de Ingeniería y Mantenimiento trabajar en un rediseño del sistema de recompensas, para que los empleados sientan que su desempeño y esfuerzo son valorados. Este sistema debe incluir incentivos monetarios e incentivos con significado, realizar un estudio salarial tomando como referencia la industria hotelera, de esta manera, tener certeza de que los empleados tienen un salario justo y proporcional a sus responsabilidades y perfiles.

El bajo puntaje obtenido en el indicador Promoción refleja que los empleados sienten que no tienen mayores oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Se recomienda extender los planes carrera de la empresa al equipo de Ingeniería y Mantenimiento, permitiendo que los miembros del equipo conozcan cuales son las competencias necesarias para crecer dentro de la organización, de forma paralela, generar espacios de formación y capacitación.

La baja valoración que recibió el indicador Flexibilidad refleja que parte de los miembros del equipo sienten que no tienen mayor autonomía en la toma de decisiones asociadas al desempeño de su labor. Se recomienda replantear los procesos de toma de decisiones, dando un mayor alcance a los niveles operativos, esto con el objetivo de permitir a los miembros del equipo participar más activamente en la resolución de problemas.

Se recomienda establecer equipos multidisciplinarios para que participen en la planificación de actividades y hagan parte de la ejecución de proyectos (Opex y Capex), con el objetivo de fomentar la participación, donde se deben definir metas, evaluar procesos y proponer soluciones, liderados por la dirección de Ingeniería y Mantenimiento.

Se deben realizar capacitaciones a todos los miembros del equipo de Ingeniería y Mantenimiento en resolución de conflictos y gestión del cambio, enfocado en crear ambientes inclusivos. Se recomienda realizar actividades sobre inteligencia emocional, manejo de distintas opiniones y trabajo bajo presión.

Es importante fomentar la utilización de los canales de retroalimentación con los que cuenta la organización, con el fin de que los empleados puedan expresar sus sugerencias e inquietudes. Promover esta actividad mejorara la comunicación y la vez, aumentara el sentido de pertenencia e identidad con la Organización.

Se recomienda realizar sesiones de Team Building para los jefes de departamento, al igual que para los auxiliares de mantenimiento. Realizar actividades de integración, como jornadas de convivencia, retos colaborativos y programas de mentoría, con el fin de fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo y promover la cooperación, tanto de manera local (Hotel), como en general con la participación de todos los miembros de la Región.

Se recomienda promover e incentivar la colaboración mediante actividades de reconocimiento e incentivos para los empleados que asistan y colaboren a sus compañeros de trabajo, tanto del equipó de Ingeniería y Mantenimiento, como los demás equipos que conforman la operación hotelera.

La dimensión Estándares obtuvo una de las más altas valoraciones, esto deja ver que los empleados tienen claras las expectativas que tiene la organización. Para mantener esta fortaleza organizacional se recomienda seguir contando con una comunicación clara de los objetivos y establecer indicadores de desempeño con el fin de alinear el trabajo del equipo con los objetivos de la organización.

Referencias

- Alcalá, E. (2011). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec.
- Brown, T. (2008). Desing thinking. *Harvard Business Review*.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones* (Interamericana Editores, Ed.; 2da Edición). Mc Graw Hill.
- García, R., & Ibarra, V. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Universidad de Guanajuato.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43–61.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D., & Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, S. (2014). *Metodología Investigación Científica*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Mapas Estratégicos*.
- Luis Fernando Ochoa. (2021). *Reporte: Análisis de competidores 2021*.
- Mendez Alvarez, C. E. (2010). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Revista Universidad y Empresa*, 100–121.
<https://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917>

- Mercado Salgado, P., & Toro Alvarez, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.
- NH Hotels Group. (2018a). *Historia de NH Hotel Group*. <https://www.Nh-Hotels.Com/Es/Corporate/Sobre-Nh/Historia>. <https://www.nh-hotels.com/es/corporate/sobre-nh/historia>
- NH Hotels Group. (2018b). *Historia de NH Hotel Group*. <https://www.Nh-Hotels.Com/Es/Corporate/Sobre-Nh/Historia>.
- NH Hotels Group. (2018c). *Nuestra visión y beliefs*. Nuestra Visión y Beliefs. <https://www.nh-hotels.com/es/corporate/sobre-nh/nuestra-vision-y-beliefs>
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. <https://www.Pascualparada.Com/Analisis-Pestel-Una-Herramienta-de-Estudio-Del-Entorno/>.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones: Vol. Vol.1025*.
- Sandoval, M. del C. (2004). *CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*.

Anexos

Anexo A. Plan Estratégico Clima Organizacional NH Hotels

Plan Estratégico Clima Organizacional NH Hotels						
Brecha	Objetivo	Acción	Indicador	Responsable de la ejecución	Recursos	Inversión
Recompensa y Promoción	Objetivo 1: 1. Implementar un sistema de reconocimiento formal y periódico que valore el desempeño excepcional y fomente una cultura de agradecimiento, alcanzando un 80% de satisfacción en la percepción de reconocimiento entre los empleados en los próximos doce meses.	1.1. Establecer los parámetros y comportamientos a reconocer, como la productividad, el trabajo en equipo y la innovación.	Porcentaje de empleados que expresan satisfacción en la percepción de reconocimiento, medido a través de encuestas de clima organizacional realizadas trimestralmente.	RRHH INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO	Personal RRHH reconocimiento	\$ 851.361
		1.2. Programar reconocimientos trimestrales en las reuniones de equipo.			MS Forms	\$ -
		1.3. Utilizar una mezcla de reconocimientos monetarios (bonos, días libres) y no monetarios (certificados, reconocimientos públicos).			Presupuesto para recompensas	\$ 6.000.000
		1.4. Facilitar herramientas para que los mismos empleados puedan reconocer a sus compañeros.			Materiales reconocimientos	\$ 2.400.000
		1.5. Realizar encuestas semestrales para medir la satisfacción con el sistema de reconocimiento.				\$ -
	Objetivo 2: Desarrollar y comunicar un plan de carrera estructurado para cada puesto del equipo, con el fin de aumentar la claridad y satisfacción en oportunidades de desarrollo profesional en un 70% en los próximos 12 meses.	2.1. Mapear las rutas de desarrollo profesional específicas para cada rol.	Porcentaje de empleados que reportan claridad y satisfacción con sus oportunidades de desarrollo profesional en encuestas anuales, comparado con la línea base inicial.	RRHH - TALENT	Personal RRHH plan carrera	\$ 1.702.721
		2.2. Establecer capacitaciones necesarias para cada ruta de carrera, así como programas de mentoría.			Correo electrónico	\$ -
		2.3. Realizar reuniones informativas y compartir un documento accesible con los detalles del plan de carrera.			Presupuesto para capacitaciones	\$ 2.000.000
		2.4. Implementar evaluaciones periódicas para alinear el progreso de los empleados con sus metas de desarrollo.			Presupuesto para programa de mentoría	\$ 5.000.000
		2.5. Revisar la implementación del plan cada año y realizar ajustes según el feedback recibido.			Materiales educativos y documentos	\$ 1.000.000
	Objetivo 3: Realizar una revisión de la competitividad salarial y de beneficios para asegurar su alineación con las mejores prácticas del mercado, aumentando la percepción de equidad salarial al 75% en los próximos quince meses.	3.1. Comparar las compensaciones internas con las del mercado para detectar las diferencias.	Porcentaje de empleados que perciben la equidad salarial como adecuada, medido mediante encuestas específicas sobre compensación y beneficios cada seis meses	RRHH - NOMINA	Analista de compensaciones y beneficios	\$ 5.789.318
		3.2. Seleccionar las cadenas hoteleras referentes para establecer estándares salariales y de beneficios.			bases de datos y estudios de mercado	\$ 2.000.000
		3.3. Formular recomendaciones para ajustar salarios y beneficios, y presentarlas a la dirección.			Presupuesto para ajustes salariales	\$ 93.840.000
		3.4. Explicar los ajustes a los empleados y cómo estos alinean a la empresa con el mercado.			Espacios para reuniones	\$ -
		3.5. Programar revisiones anuales para asegurar la competitividad salarial continua.				\$ -
Relaciones Interpersonales	Objetivo 4: Capacitar al 100% de los empleados y líderes en habilidades de resolución de conflictos y flexibilidad, con el objetivo de reducir en un 50% los conflictos operativos y mejorar la adaptación a cambios organizacionales en un año.	4.1. Crear un programa de formación que incluya técnicas de comunicación y resolución de conflictos.	Porcentaje de empleados capacitados en resolución de conflictos y habilidades de adaptación, verificado por registros de asistencia y evaluaciones posteriores a la formación, con seguimiento del número de conflictos reportados antes y después de la capacitación.	RRHH - TALENTO INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO	Experto en resolución de conflictos	\$ 241.222
		4.2. Implementar sesiones de entrenamiento para líderes y empleados, adaptadas a cada rol.			MS Teams	\$ -
		4.3. Realizar role plays y talleres que permitan a los empleados practicar la resolución de conflictos.			Presupuesto para capacitaciones	\$ 1.000.000
		4.4. Evaluar cómo se resuelven los conflictos y brindar recomendaciones de mejora.			Espacios para role play	\$ -
		4.5. Medir los resultados a través de encuestas de satisfacción y análisis de la disminución de conflictos.			Talleres en resolución de conflictos	\$ 3.500.000
	Objetivo 5: Implementar un sistema de retroalimentación continua basado en la mejora constructiva, alcanzando un 80% de satisfacción en la calidad de feedback recibido por los empleados en los próximos nueve meses.	5.1. Programar sesiones de feedback mensuales.	Porcentaje de satisfacción de los empleados respecto a la calidad de la retroalimentación, evaluado a través de encuestas de clima organizacional y sesiones de revisión semestrales.	RRHH	Facilitadores para sesiones de feedback	\$ 241.222
		5.2. Ofrecer entrenamiento sobre cómo dar y recibir retroalimentación de manera efectiva.			Ms Forms	\$ -
		5.3. Implementar formularios en MS Forms para facilitar el feedback regular.			Capacitación retroalimentación efectiva	\$ 2.000.000
		5.4. Incluir talleres de trabajo en equipo, actividades recreativas y eventos de integración.			Personal RRHH - Definir temática del encuentro	\$ 851.361
	Objetivo 6: Organizar actividades de teambuilding trimestrales para fortalecer el compañerismo y la colaboración, alcanzando una mejora del 80% en la percepción de cohesión y relaciones interpersonales dentro del equipo en el próximo año.	6.1. Promover la asistencia y crear actividades que se adapten a los diferentes intereses del equipo.	Variación en la puntuación de percepción de cohesión y relaciones interpersonales dentro del equipo, medido mediante encuestas específicas antes y después de las actividades trimestrales	RRHH INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO	Organizador de evento	\$ 241.222
		6.2. Medir el impacto en el compañerismo a través de encuestas de satisfacción.			Presupuesto para actividad	\$ 12.000.000
		6.3. Usar el feedback de los participantes para mejorar las actividades futuras.			Espacios para reuniones	\$ -
		6.4. Usar el feedback de los participantes para mejorar las actividades futuras.				\$ -
	Objetivo 7: Implementar y consolidar canales de comunicación efectivos incrementando la satisfacción con la comunicación interna en un 70% en los próximos seis meses.	7.1. Programar reuniones quincenales para asegurar una comunicación constante y abierta.	Porcentaje de mejora en la satisfacción con la comunicación interna, evaluado mediante encuestas a empleados cada trimestre y análisis de la frecuencia de uso y calidad de los nuevos canales de	RRHH	Personal RRHH - Comunicación interna	\$ 1.206.108
		7.2. Recoger feedback sobre la eficacia de los canales de comunicación.			Correo electrónico	\$ -
7.3. Ajustar los canales y métodos de comunicación en función del feedback recibido.		Presupuesto para capacitación Feedback			\$ 1.000.000	
Objetivo 8: Establecer comités de toma de decisiones que involucren a empleados de diferentes niveles jerárquicos, aumentando su participación en decisiones estratégicas y operativas en un 50% en el próximo año	8.1. Establecer comités por área y definir sus responsabilidades y objetivos.	Porcentaje de empleados de diferentes niveles jerárquicos que participan en los comités, medido por registros de participación y encuestas de percepción de inclusión en la toma de decisiones estratégicas y operativas.	RRHH - TALENTO INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO	Miembros del equipo y facilitadores	\$ 1.088.288	
	8.2. Involucrar a los directores, jefes de mantenimiento, coordinadores y auxiliares y fomentar la participación rotativa.			MS Teams	\$ -	
	8.3. Brindar formación específica a los miembros de los comités en habilidades de toma de decisiones.			Presupuesto para capacitación	\$ 1.000.000	
	8.4. Programar reuniones mensuales para revisar y discutir temas relevantes.			Espacios para reuniones	\$ -	
	8.5. Medir la efectividad de las decisiones y ajustar el enfoque del comité según los resultados.			Materiales de apoyo	\$ 1.000.000	

