



21 de junio de 2013

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Martha Celene García Leyva, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada Cultura Organizacional en Hoteles de Cd. Obregón, Sonora, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Martha Celene García Leyva





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Cultura en las organizaciones Hoteleras de Cd obregón”

Tesis

Que para obtener el título de
Licenciado en Administración de Empresas turísticas.

Presenta

Martha Celene García Leyva

Cd. Obregón , Sonora;

Junio de 2013

DEDICATORIA

A mi madre Juana Leyva.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y sobre todo por la enorme confianza que deposito en mi y que gracias a ello me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer especialmente a mi familia quienes estuvieron apoyándome a lo largo de mi carrera, enfrentando juntos obstáculos que se presentaron a lo largo de la misma, así como la confianza que depositaron en mí esperando verme convertida en todo una profesionalista.

Otro agradecimiento más va para el profesor de tesis Sergio Ochoa quien con su paciencia y dedicación fue un gran apoyo en la realización de la misma, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objeto de identificar la cultura en distintos establecimientos de Cd obregón. La necesidad surgió debido a que en otras partes del mundo se han realizado estudios en el tema de cultura organizacional y al saber los resultados y beneficios que éstos traen a la organización se decide realizar una similar en la región.

Para la realización de la investigación antes mencionada se decidió hacer una investigación tipo básica cualitativa ya que se busca describir características de las organizaciones, a su vez el sujeto de estudio fueron 24 hoteles clasificación pequeñas y medianas empresas de las cuales sólo se escogieron 4 de ellos para hacer un estudio multicaso, posteriormente realizar la búsqueda de información por medio de instrumentos adoptados de una tesis de posgrado Canadiense de Sophie Vezina, mismos que son un cuestionario y una entrevista que fueron aplicados a los gerentes de los establecimientos.

Después de la aplicación de los instrumentos se codificó y tabuló la información para sacar los resultados los cuales fueron, que los hoteles tienen un mismo tipo de cultura llamada de mercado. Posterior a ello se llegó a una conclusión y por ende a las recomendaciones dirigidas a las organizaciones con el fin de que éstas mejoren continuamente.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE	iv
 CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1.-Antecedentes:	1
1.2.-Planteamiento del problema.	3
1.3.- Justificación.....	4
1.4.-Objetivo.	5
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1.-Comportamiento organizacional.	6
2.1.1.-Concepto de cultura organizacional.....	7
2.1.2.-Tipos de Cultura Organizacional	8
2.1.3.-Funciones de la cultura organizacional.	9
2.2.1-Concepto de hotel.	11
2.2.3.-Clasificación de los hoteles según estrellas.	12
2.2.4-Calidad de servicio al cliente.....	12
2.3 La investigación.	13
2.3.1 ¿Qué es la investigación?.....	14
2.3.2 Tipos de investigación.	14
2.3.3 Investigaciones realizadas del tema cultura organizacional.....	15
 CAPÍTULO III	
MÉTODO	
3.1.-Tipo de estudio.	19
3.2.-Sujeto	20
3.3.-Materiales	21
3.4.-Procedimiento	21

CAPÍTULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1-Resultados.....	24
4.2 Cultura organizacional.	26
4.3-Discusión.	32

CAPITULO V**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	34
5.2 Recomendaciones.....	35

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 37**ANEXOS 43****APÉNDICES..... 52**

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo habla acerca de la evolución del turismo y la hotelería así como la relación de la cultura organizacional con los establecimientos hoteleros mismo tema que se ha estudiado en otras partes del mundo y se desconoce en la región es por ello; que surge la interrogante de realizar la presente investigación llevando por objetivo primordial identificar la cultura en hoteles de Cd Obregón.

1.1 Antecedentes

El desarrollo del ferrocarril permitió rápidamente la comunicación entre muchas ciudades debido a ello favoreció el comercio y los viajes con propósitos muy diversos en esa época, según Fernández (1994) es cuando el padre del turismo Thomas Cook inicia a organizar sus excursiones y congresos hasta lograr tener una agencia de viajes y dar auge al turismo pero para ello se necesitaban otros servicios como el de dar cama, comida a los nuevos turistas, es ahí donde se desarrollan los hoteles de lujo de la mano de Cesar Ritz quien trabajo desde edad temprana en establecimientos hoteleros en Europa, hasta llegar a ser considerado el padre de la hotelería.

Según la Sectur (2011) el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Felipe Calderón Hinojosa, decretó al 2011 como año del turismo en México, con el fin de alinear a todos los sectores relacionados con esta actividad para que se pongan en marcha acciones que permitan que más turistas hagan de México su principal destino de viaje. En estos tiempos de incertidumbre económica, el turismo es uno de los pocos sectores económicos del mundo que mantiene un crecimiento firme, aportando fuerza vital al progreso económico tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados y aún más importante, generando empleos muy necesarios, declaró Taleb Rifai (2012) Secretario General de la OMT en la inauguración del Foro mundial sobre economía del turismo, celebrado en Macao.

A pesar de las dificultades de la economía mundial, el turismo internacional ha mantenido su capacidad de resistencia y recuperación Afirma la OMT (2012). Entre enero y junio de 2012, el número de turistas internacionales en todo el mundo creció cerca de un 5% más que durante el mismo periodo de 2011 (22 millones más).

Debido a la gran demanda de ésta actividad los turistas hacen uso de distintos servicios y uno de los principales es el hospedaje, de acuerdo a INEGI (2011) en el año 2010, México contaba con una oferta de dieciséis mil ochocientos setenta y cinco hoteles, mientras que para (2011) la Sectur informó que México incrementó su sector hotelero con un total de 17,294 establecimientos de alojamiento y 651,160 habitaciones de los cuales se clasifican de 5* o más estrellas ,4*, 3*, 2*, 1* y otros que están sin categoría. De los cuales cuatrocientos sesenta y uno pertenecen al Estado de Sonora, ocupando el dieciseisavo lugar a nivel nacional.

Por otra parte INEGI (2011) Sonora tiene una ocupación promedio por noche de dos mil quinientos noventa y un cuartos en la Ciudad de Hermosillo siendo ésta la capital del Estado Pero en Cd obregón Vázquez (2012) mencionó que "se mantuvieron en un 48% de ocupación hotelera, que consideró que no está nada mal, es por ello que proyectamos para el cierre del año incrementar un 57%, porque es cuando vienen los mejores eventos, el torneo nacional de boliche y el Congreso Nacional Agrícola, entre otros, por el cambio de clima", señaló.

1.2 Planteamiento del problema.

De acuerdo a INEGI (2012) Actualmente Cd. Obregón, Sonora, cuenta con una oferta de treinta hoteles, los cuales se encuentran clasificados en escala de dos a cuatro estrellas.

Según Vázquez (2012) el verano es una etapa crítica en turismo para el sector hotelero local ya que no se considera una zona de actividad acuática. Sin embargo la competencia existente es significativa ya que la mayoría se encuentran ubicados por la calle Miguel Alemán siendo ésta una de las principales de Cd Obregón.

En el ámbito laboral y principalmente en el sector hotelero es indispensable la competencia y que las empresas estén preparadas para los distintos cambios que van ocurriendo a lo largo de los años y adaptarse a ellos para ser competitivas y mantenerse en el mercado.

Por tal motivo la cultura organizacional es un factor importante en las empresas al funcionar como un sistema o proceso es decir que no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento Chiavenato (1989) si no también visión, estrategias y acciones. Todo ello con el objeto de ofrecer un mejor servicio al cliente. Ralph D. (2006).

En otras partes del mundo se han realizado diversos estudios en el tema de cultura organizacional los cuales han arrojado resultados similares tal es el caso de una investigación realizada en el hotel Grand house ubicado en Bogotá dicha investigación fue hecha por la universidad de la sabana (2011) ésta se realizó con el objeto de recabar información acerca de los empleados los valores, mision, vision y qué beneficios brinda conocer la cultura de una organización, se hizo uso de un cuestionario que consta de 89 preguntas muy objetivas los resultados arrojados fueron que el hotel si cuenta con un tipo de cultura benéfica así mismo detectaron la variable de desempeño general descubrieron que está íntimamente relacionada cabe recalcar la importancia que la cultura tiene en las organizaciones ya que permite conocer el ambiente de trabajo independientemente de las diferencias del tipo de

organización, el concepto que los líderes tienen sobre sus trabajadores y sobre todo si esto es un factor clave para que la organización funcione de manera adecuada.

Existe otra investigación realizada por la universidad de las Américas (2005) en el Hotel Mesón Sacristía ubicado en el estado de Puebla ellos utilizaron como instrumento dos cuestionarios uno de ellos para los empleados y otro para los clientes, con el fin de saber cuál es la cultura del hotel y así mismo la satisfacción de los clientes ellos dividieron su cuestionario en varias secciones para facilitar la organización de sus resultados los cuales fueron favorables para el hotel, los empleados consideran un trato excelente por parte de su jefe ellos siempre están motivados y con ganas de trabajar también llevando de la mano una buena relación entre ellos mismos, tienen bien definido cual es su razón de ser y hacia donde van, todo ello en conjunto forman la cultura organizacional es por ello que al aplicar el cuestionario a sus clientes ellos dijeron estar satisfechos con el servicio brindado es allí donde se mira reflejada la cultura organizacional de dicho hotel.

Se sabe que en otras partes del mundo se han realizado investigaciones sobre del tema de cultura y que les permitió a las empresas analizar a los empleados su forma de pensar, sentir, y que gracias a ellos se puede lograr la calidad y excelencia, pero eso que ellos saben es lo que se desconoce en los hoteles de Cd obregón es por lo anterior que se desarrolla la siguiente interrogante:

¿Cuál es la cultura organizacional de los hoteles de Ciudad Obregón Sonora?

1.3 Justificación.

Al describir anteriormente el concepto de cultura organizacional se analizan distintos aspectos, así mismo la cultura no sólo son valores si no que también funciona como un proceso que incluye la misión, visión y estrategias de las organizaciones.

También que los empleados conozcan que es lo que desean lograr dentro de la empresa y cuál es la razón de ser de la misma son los factores clave para que ésta obtenga un crecimiento económico y ventaja competitiva.

La ventaja de conocer la cultura organizacional de los hoteles en Cd Obregón es tener noción acerca de cómo funcionan. Para identificar cuáles son los errores que tienen, por su parte conocer si los empleados están motivados y si cuentan con una herramienta clave de mejora. El que se haga éste tipo investigación permite detectar áreas de oportunidad para los hoteles, ya que la principal actividad de éstos es brindar un servicio directo con los clientes y para ello los empleados tienen que tener actitud de servicio, valores y sobre todo creerse miembro de la organización y no sólo un empleado más esperando su sueldo, otro beneficio que se obtendrá de esto es que se incrementará el rango de competitividad en los hoteles de la Ciudad ya que se estarán atrayendo más clientes inclusive en temporadas bajas.

La desventaja de no conocer la cultura organizacional es que las empresas sigan cometiendo los mismos errores sin tener opciones de crecimiento. Al ser los hoteles un sector en el que se está en constantemente contacto directo con los clientes, una herramienta clave sería la cultura organizacional de los empleados para brindar servicio de calidad. Así mismo dará oportunidad para analizar otras áreas que son poco aprovechadas por las autoridades de los hoteles.

1.4 Objetivo.

Realizar una investigación descriptiva para identificar la cultura organizacional de los hoteles de Cd obregón Sonora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Todo trabajo de investigación lleva un apartado de información básica relacionada con el tema que se está investigando el presente capítulo contiene temas a cerca de la cultura en organizaciones, funciones de la misma y tipos, tema relevante son los hoteles y su clasificación así como la relación de éstos con el servicio al cliente a su vez la investigación es un tema relevante ya que describe los tipos y el significado de la misma.

2.1 Caracterización del tema de cultura en las organizaciones.

Dentro de las organizaciones los empleados tienen distintos tipos de vista a cerca de la empresa en la cual laboran, formas de relacionarse valores, actitudes, creencias, costumbres, rituales, mitos, leyendas ,normas, familiarización con la razón de ser de la organización y con la visión de la misma todo ello en conjunto se le denomina cultura organizacional la cual tiene la función de normalizar la estabilidad de la empresa definir la identidad y sobre todo facilitar la integración de valores y objetivos, existen distintos tipos como lo son la cultura burocrática, la de clan, emprendedora,

de mercado, de club y comunal que a continuación se muestran más a detalle cada uno de los temas antes mencionados.

2.1.1 Concepto de cultura organizacional.

De acuerdo a Fred (2003) la cultura organizacional es descubrir valores, y creencias que están ocultos en las historias, idioma y rituales de la empresa y que a su vez se va transmitiendo de los empleados con más antigüedad en la organización hacia los de menor tiempo laborando.

Así mismo uno de los autores especialistas en el tema Quichi (1982) nos dice que la cultura son mitos, símbolos que transmiten a los empleados de la organización los valores y creencias más antiguas de la misma.

Para Chiavenato (1989) la cultura organizacional es que las empresas tenga valores, creencias e interactúen entre sí todo ello como un sistema. A lo que hace referencia el autor es que los empleados cuenten con éstas características de manera conjunta para obtener buenos resultados.

Sin embargo en una organización los empleados deben saber cuál es su razón de ser y que es lo que quiere lograr la organización, es por ello que Robbins (1987) lo mira como un sistema de significado común que distingue a una organización de otra. Éste enfoque es en lo que respecta a las diferencias de las organizaciones, cuáles son sus fortalezas y debilidades para ser mejor que las demás a su vez la cultura en conjunto como lo son valores, costumbres, creencias, leyendas, formas de relacionarse proviene de los fundadores de la organización mismos que la van transmitiendo a los nuevos integrantes de la empresa.

Mientras que para Schein (1992) la cultura organizacional son aprendizajes que la organización va adquiriendo a medida de los problemas que le van surgiendo así

como la adaptación a los mismos es decir aprender de los errores para ser mejores siempre y hacer saber a los empleados la forma correcta de solucionarlos.

La cultura organizacional puede presentarse de distintas formas en una empresa al ser los empleados el complemento esencial de la misma, ya que conlleva a un mejor ambiente de trabajo al estar los empleados motivados realizan mejor sus actividades mostrando una actitud de servicio al cliente y es ahí cuando la empresa empieza a crecer y a ser más competitiva y por lo tanto obtiene más rentabilidad.

Los autores citados anteriormente se refieren a la cultura organizacional de manera distinta a Chiavenato (1989) ya que lo describe como un sistema de valores y creencias mientras que para Robbins (1987) sigue siendo un sistema pero de diferenciación de una organización de otra, enfocándose a fortalezas y debilidades pero Schein (1992) lo interpreta como los aprendizajes de los errores que se presentan en la organización. Todos con el mismo objetivo de hacer que la organización sea más competitiva y que atraigan más clientes inclusive en temporadas bajas.

2.1.2 Tipos de Cultura Organizacional

Slucum (2004), describe cuatro tipos de culturas, la Cultura burocrática una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma cuentan con una cultura burocrática. En este tipo de cultura los miembros de la organización aprecian mucho los productos y servicio al cliente, también las tareas y responsabilidades están claramente definidas para todos los empleados. Otra que presenta es la cultura de clan: La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Aquí es donde los miembros trabajan en equipo donde reconocen que su obligación va más allá del intercambio de un trabajo por un sueldo. Y los miembros más viejos del clan sirven como modelo para los nuevos miembros y la cultura emprendedora es aquella

en la que los altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. La empresa tiene un compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Mientras que la Cultura de mercado Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado).

Sin embargo existen diferentes autores que describen otros tipos de culturas como es el caso de Thevenet (1992) que maneja la cultura de club que es aquella que en la cual la empresa es dirigida por familiares donde se desarrolla las opiniones de todos representando la autoridad que se necesita en toda la empresa. Otro tipo de cultura es el de rol ésta se basa en reglas y procedimientos para llevar a cabo las actividades de trabajo. La cultura de proyecto es para los empleados que son muy competentes porque éste tipo de cultura se dedica a resolver problemas que se presentan cotidianamente. Y por último maneja la existencial que es en la que la organización sirve al empleado.

Goffe (2001) afirma que maneja la cultura comunal en la que los miembros tienen un elevado nivel de amabilidad, intimidad y respeto. Y la cultura en red, en la que los empleados sienten que su trabajo es un entorno abierto que acepta ideas innovadoras.

2.1.3 Funciones de la cultura organizacional.

Según Lama (2000) algunas de las funciones de la cultura organizacional en la empresa son definir la identidad de la empresa, hacer que los miembros se sientan parte de la organización, facilitar la integración de valores y objetivos.

Hacer que el comportamiento de los individuos sea más claro y ofrecer seguridad, crear su propio sistema de selección de personal adecuado para que ingrese a la empresa, unión entre los empleados y proporcionar normas formales e informales que aclaran el comportamiento de los mismos.

Rodríguez (2005) presenta las funciones de la cultura organizacional de la siguiente manera define los límites es decir los comportamientos diferenciales de unos y otros transmitiendo un sentido de identidad a sus miembros, facilitando la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo, Vincula y ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados.

Mientras que para Waterman (1982) son básicamente 4 las funciones de la cultura en una organización. Proporcionar una identidad a sus miembros, hacer que los miembros se comprometan y trabajen en equipo, que exista buena relación social, y normalizar la conducta de los individuos.

En conclusión los autores anteriormente citados se refieren a las funciones de manera similar todo ello llevando a que las funciones principales de la cultura organizacional es lograr que los miembros sepan quienes son en la empresa, que estén comprometidos en equipo y sepan tratar al cliente de la mejor manera posible y que su conducta en la organización sea perfecta ya que al brindar el mejor servicio el establecimiento incrementa sus clientes y por ende sus ventas posicionándose en el mercado.

2.2 Sector hotelero y su relación con el servicio al cliente.

Al desplazarse de su lugar de origen los turistas necesitan un lugar seguro donde hospedarse temporalmente en el cual puedan encontrar otros servicios integrados a lo que se conoce como hotel, mismo que se clasifica por estrellas 1,2,3, 4 o 5 según

el grado de confort ofrecido a su vez buscan un buen trato y amabilidad por parte de los empleados es decir calidad de servicio al cliente temas que a continuación se presentan más a detalle para la mejor comprensión de los mismos.

2.2.1 Concepto de hotel.

Los turistas hacen uso de distintos servicios y uno de los principales es el hospedaje. Es por ello que la Sectur (2011) informa que en la actualidad México cuenta con un total de 17,294 establecimientos de alojamiento y 651,160 habitaciones de los cuales se clasifican de 5* o más estrellas.

Distintos autores definen a los hoteles de la siguiente manera:

Según Navarro (2008) el hotel es un establecimiento dirigido por personas especializadas en el ramo hotelero en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados a cambio de una cierta cantidad monetaria.

Este autor hace referencia al hotel de manera interna nos habla acerca de lo que ofrece esta organización mientras que Mincetur (2004) lo expresa como infraestructura nos habla de un edificio acondicionado con el mismo fin de albergar u hospedar a los viajeros durante su desplazamiento.

Cada autor presenta diferentes tipos de hoteles sin embargo todos son establecimientos de hospedaje y satisfacen una necesidad básica de los turistas. Solo que cada tipo de hotel para cada tipo de turista hay personas que buscan economizar mientras que existen otras que no importa el precio solo con el buen trato recibido pagan lo que sea necesario.

2.2.3 Clasificación de los hoteles según estrellas.

Existen diversas categorías de los hoteles sin embargo las más comunes son los de 1, 2, 3, 4,5 estrellas. Los hoteles de una estrella en la mayoría de los casos es el más económico y cuenta con muy pocos servicios González (2003). Cabe señalar que en algunas ocasiones poseen baño privado y en otras suele ser compartido.

Para lo que son hoteles de dos estrellas el mismo autor afirma que éste tipo de hotel se encuentra casi siempre en el centro de las ciudades aunque no tenga un paisaje atractivo estos te ofrecen baño privado y un servicio extra.

En lo que respectan los hoteles de 3 estrella Navarro (2008) señala que éstos hoteles deben ofrecer obligatoriamente baño por habitación y ya deben ser de lujo. Éste establecimiento debe contar con salones de eventos lobby amplio, restaurante y servicios que hagan sentir bien al huésped.

Mientras que los hoteles de 4 y 5 estrellas proporcionan lujo y comodidad superiores al promedio según Sttunfts (2001) tienen todos los servicios que pueda necesitar el huésped y poseen calidad total.

Existe una clasificación expuesta por Olivares (1998) en la cual se expresa que los hoteles de 4 y 5 estrellas son turismo de lujo las de tres estrellas es gran turismo las de dos estrellas es turismo medio mientras que las de 1 estrella es turismo popular.

2.2.4 Calidad de servicio al cliente.

Un factor importante en las organizaciones es la calidad del servicio al cliente y sobre todo en las dedicadas al sector hotelero es por ello que algunos autores definen la calidad del servicio como a continuación se describe.

Según Berry (1994, p. 75) la filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo con el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente.

Sin embargo Zeithmal (2000) define la calidad como “la amplitud de la diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Es decir cumplir con las expectativas del clientes cuan difíciles sean. Eso es ofrecer calidad.

Para poder lograr la excelencia en el servicio se requiere de distintos elementos como no los dice el siguiente autor.

Según Laboucheix (2001) menciona que la atención de la calidad, al cliente, al personal de contacto y a la comunicación, son elementos que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo empresarial y, también para detectar las deficiencias en los servicios ofertados, pues éste permitirá determinar políticas de calidad adecuadas a la realidad de la empresa hotelera.

2.3 La investigación y su aplicación en el sector hotelero.

Existen técnicas y métodos para descubrir conocimientos nuevos a ese proceso se le conoce como investigación de las cuales derivan muchos tipos como lo son puros y aplicados, exploratorios y descriptivos, correlacionales e históricas a su vez en distintas partes del mundo se han realizado investigaciones en el tema de cultura organizacional mismas que han arrojado resultados favorables que sirven de ayuda a los hoteles para su mejora dicha información se presenta a continuación mas a detalle.

2.3.1 ¿Que es la investigación?

Según Sampieri (2010) la investigación es un proceso y estudios de los métodos procedimientos y técnicas para descubrir conocimientos nuevos.

Salkind (1999) también interpreta el concepto de investigación como un proceso el cual genera conocimientos y a su vez busca resolver algún problema también él nos dice que una investigación de buena calidad puede basarse en el trabajo de otras personas en un pensamiento coherente y acompañado de teoría.

Sin embargo Sánchez (2004) lo ve de manera más literaria él lo visualiza como un camino que se recorre en búsqueda de respuestas.

Los tres autores antes mencionados hablan de manera muy general del concepto de investigación ya que las afirmaciones proporcionadas tienen similitud en que la investigación busca obtener conocimientos nuevos y resolver problemas. Existen diferentes tipos de investigación.

2.3.2 Tipos de investigación.

La investigación se puede realizar de distintas maneras ya que existen diversas opiniones acerca de los tipos de investigación existentes.

Landreau (2007) dice que los tipos de investigación son tres de las cuales emanan otras. El primer tipo es por su finalidad; de ese tipo se clasifican en puro este consiste en el desarrollo de una teoría y corregir y verificar el descubrimiento en base a divulgaciones, el segundo es el aplicado; es cuando se propone aplicar el conocimiento para resolver problemas de los cuales salen beneficiados un grupo de personas.

Por su carácter se clasifican en exploratorios y descriptivos el primero se trata de indagar en temas poco explorados se tratan temas pocos abordados con pocas nociones o ninguna hipótesis anticipada en cambio la investigación descriptiva miden conceptos o variables de un universo se inicia al considerar los conocimientos previos sobre el tema de estudio es decir ya hay antecedente de lo estudiado. La investigación correlacional se encarga de relacionar dos o más variables se inician al generar un amplio entendimiento del marco de referencia. Sin embargo Salkind (1998) afirma que la investigación histórica en esta se plasman hechos pasados y se hace comparación con sucesos del presente y del futuro.

2.3.3 Investigaciones realizadas del tema cultura organizacional.

Se han realizado diversos estudios en el mundo en el tema de cultura organizacional de los hoteles con la necesidad común de saber cuáles son las características de sus empleados en cuanto los valores que poseen sus formas de pensamiento, comportamiento relación entre ellos mismos así como la visión y misión de las empresas con el objeto de detectar áreas de oportunidad en ese segmento de cultura.

Uno de los casos mencionados anteriormente fue realizado en Puebla en el hotel llamado mesón sacristía por la universidad de las Américas (2005) en el cual su objetivo era identificar los elementos del comportamiento de los empleados en el mismo hotel para saber si éstos son importantes e influyen en la satisfacción del cliente, ellos utilizaron como instrumento dos cuestionarios uno de ellos para los empleados y otro para los clientes, con el fin de saber cuál es la cultura del hotel, dividieron su cuestionario en varias secciones para facilitar la organización de sus resultados , el cuestionario contenía preguntas acerca de que si tenían bien definidas sus funciones los empleados desde el momento en que ingresaron a trabajar, sobre las reglas de la empresa y si están informados de las mismas, si los motivan ,acerca de la situación y el compañerismo ,si se sienten comprometidos con el hotel y como

lo visualizan, como considera el trato con sus superiores, sobre la frecuencia con la que falta al trabajo, y que es lo que hacen en caso de emergencia o de un problema como lo resuelven entre otras relacionadas con los mismos factores.

Los resultados fueron que los empleados consideran un trato excelente por parte de su jefe ellos siempre están motivados y con ganas de trabajar también llevando de la mano una buena relación entre ellos mismos tienen bien definido cual es su razón de ser y hacia donde van, todo ello en conjunto forman la cultura organizacional es por ello que al aplicar el cuestionario a sus clientes ellos dijeron estar satisfechos con el servicio brindado es allí donde se mira reflejada la cultura organizacional de dicho hotel.

Otro estudio más se realizó en el hotel Grand house ubicado en Bogotá el hotel es una empresa familiar ubicada en la zona exclusiva de Bogotá cuenta con dos torres con 32 habitaciones cada una es un hotel de 5 estrellas y su mercado potencial son los ejecutivos extranjeros que acuden a Bogotá por cuestiones de negocios dicha investigación fue realizada por la universidad de la Sabana (2011) ésta se realizó con el objeto principal de estudiar conceptos y teorías de cultura organizacional a nivel mundial y así mismo compararla con la existente en el hotel Grand house a su vez recabar información acerca de los empleados los valores, misión, visión y que beneficios brinda conocer la cultura de una organización.

se utilizó un cuestionario que consta de 89 preguntas muy objetivas que contienen distintas variables a evaluar como el involucramiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales fundamentales, acuerdo, coordinación e integración, creación del cambio, enfoque al cliente, aprendizaje organizacional, dirección e intención estratégica, objetivos y metas, visión y desempeño y como resultados arrojados encontraron una gran concentración de cultura excelente dentro del hotel, así mismo detectaron la variable de desempeño general descubrieron que está íntimamente relacionada cabe recalcar la importancia que la cultura tiene en las organizaciones ya que permite conocer el ambiente de trabajo

independientemente de las diferencias del tipo de organización, el concepto que los líderes tienen sobre sus trabajadores y sobre todo si esto es un factor clave para que la organización funcione de manera adecuada

CAPÍTULO III

MÉTODO

Para la realización de la investigación antes mencionada se decidió hacer una investigación tipo básica, descriptiva y cualitativa ya que se busca describir características de los empleados, a su vez el sujeto de estudio fueron 24 hoteles clasificación pequeñas y medianas empresas de las cuales sólo se escogieron 4 de ellos para hacer un estudio multicaso, posteriormente se realizó la búsqueda de resultados por medio de instrumentos adoptados de una tesis en Canadá por Vezina (2011) mismos que son un cuestionario seccionado y una entrevista estructurada los cuales fueron aplicados a los gerentes de los establecimientos.

3.1 Tipo de estudio.

Para realizar esta investigación se hace referencia a que se trata de una investigación básica según Tamayo (2004). Busca incrementar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente con sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas. Ésta investigación suele ser más formal y persigue el desarrollo de una teoría.

A su vez el nivel de estudio que se aplicara es descriptivo ya que se trata de informar acerca del problema, realizando una descripción para después realizar el análisis del mismo. En éste caso se quiere investigar la cultura organizacional en los hoteles de Cd Obregón son.

Según Arias F. (2004) "La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de restablecer su estructura o comportamiento". Esta investigación también es de tipo cualitativa, busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.

La investigación cualitativa, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población, afirma (Bogdan 1980).

Para Domínguez (2000) La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta.

3.2 Sujeto

Dentro de la investigación, los sujetos a estudiar fueron las empresas del sector hotelero de Cd. Obregón, siendo estas un total de 24 según INEGI (2012). Debido a que la investigación es estrictamente de dicha Ciudad, y se quiere tener información genérica, para tener una visión más amplia de las estrategias implementadas en cada una de ellas. De las cuales se seleccionaran a cuatro de ellas, para realizar la investigación de manera de multicaso.

Se decidió este tipo de muestreo debido a que el tipo de investigación está dirigido a conocer el tipo de estrategias cultura e identidad de un grupo pequeño de hoteles, por lo que se estima que un estudio de multicaso es el más adecuado. Y se denomina así porque a diferencia del estudio de caso que solamente estudia una unidad u organización, el estudio de multicaso analiza profundamente a varias organizaciones, lo que permite encontrar la interrogante en el planteamiento del problema Hernández y Mendoza (2008).

Un multicaso estudia la situación de más de una organización u objeto de estudio, en donde además de conocer detalladamente la información deseada, y así responder el problema de estudio, también se pueden hacer comparaciones entre una y otra organización, y se pueden establecer mayores hipótesis, así como conocer de manera más asertiva, qué tipo de situaciones se presentan en los hoteles de Cd. Obregón, en este caso. Por lo que se puede concluir que el estudio multicaso es el más oportuno para esta investigación.

Según el diario oficial de la federación DOF la clasificación de las empresas se define de la siguiente manera: para las pequeñas empresas son 11-50 empleados mientras que para las medianas empresas cuentan con 51-100 empleados. Listado de empresas consultadas en INEGI DENU (2012). Cabe señalar que las empresas seleccionadas por este sistema son de la categoría de hoteles sin otros servicios incluidos. Ver apéndice 1

3.3 Materiales

Para la recopilación de la información se aplicó un cuestionario (ver anexo 1) que consta de 14 preguntas de opción múltiple que habla de aspectos generales de la organización de los temas de cultura organizacional, estrategias e identidad mismo que está conformado por una tabla para medir distintas variables y comparándolas con porcentajes en relación con el año anterior. Cabe señalar que el cuestionario tiene dos apartados más, una parte es donde refleja cómo se encuentra la empresa y otra para saber las características de la organización, éste cuestionario fue aplicado a los sujetos antes mencionados, a su vez se aplicó una guía de entrevista (ver anexo 2) de 10 preguntas de las cuales fueron derivando más interrogantes, sólo para tener una visión más amplia sobre lo que el gerente piensa a cerca de su hotel, la guía de entrevista contiene preguntas sobre cómo es la percepción que tiene el gerente de su misma empresa y cuáles son sus indicadores para medir ciertas variables así como si cuentan con algún lema o cual les gustaría que fuese éste.

Dichos instrumentos utilizados se tomaron del autor Vezina (2011) quien realizó una investigación en Canadá los cuales estaban originalmente en el idioma ingles del cual se hizo una traducción al español.

3.4 Procedimiento

Lo que se realizó en primera instancia para llevar a cabo la investigación fue hacer uso de las fuentes secundarias realizando una búsqueda avanzada en enciclopedias, diarios y documentos relacionados con el tema de cultura organizacional así como estadísticas hoteleras en el Mundo, el País, en la Región y en Ciudad Obregón Sonora.

Para poder saber cuál es la cultura organizacional en los hoteles de Cd. obregón se adoptó un cuestionario y una guía de entrevista de una tesis de maestría realizada en Canadá por Vezina (2011) dicho cuestionario se encontraba en el idioma ingles el

cual se tuvo que hacer algunos ajustes ya que fue traducido al español para poder realizar su aplicación en los hoteles de estudio.

Después de tener los instrumentos traducidos se eligieron los hoteles a estudiar, ingresando a la página de INEGI DENUE(2012) se seleccionaron la categoría de hoteles sin otros servicios incluidos así como clasificándolas en pequeñas y medianas empresas de las cuales se escogieron sólo 4 de ellos, posteriormente se recurrió a la visita de los mismos para hablar con los encargados de cada establecimiento de hospedaje y hacerles ver el motivo de la visita y pedir un espacio en su organización para la realización de dicha investigación y se habló a cerca de las ventajas que obtendrían al ver los resultados. Una vez terminada la investigación los resultados arrojados son benéficos para la mejora continua de las empresas.

Después de que los encargados aceptaron la propuesta se recurrió a otra visita para la aplicación del cuestionario y de la guía de entrevista aquí se hicieron uso de distintos medios como grabaciones, apuntes y sobre todo la observación directa mismos que son de gran apoyo para la obtención de la información necesaria.

Una vez aplicados los instrumentos se tabularon y codificaron para sacar resultados del tema en cuestión. Se hizo de la manera siguiente, se realizó una tabla dividida en los 4 hoteles de estudio en la cual se expresaron las preguntas y las respuestas de cada uno de los hoteles para así sacar un promedio de respuestas y plasmar lo que la mayoría de los hoteles respondió. Esto fue de manera general con los resultados del cuestionario. Se plasmaron de manera de párrafo sin incluir tablas ni gráficos sólo porcentajes y promedios.

La manera en que están interpretados los resultados es en división, al inicio se ponen los resultados de manera general de todos en conjunto, después se divide en resultados de cada uno de los hoteles en tema de cultura organizacional y luego de manera general pero en tema de cultura.

En lo que respecta a la entrevista sirvió de apoyo para la interpretación de los resultados de cada hotel individual la cual se interpreto plasmada en una tabla las

respuestas de cada hotel dividida en las variables que conforman el concepto de cultura como los son valores, creencias, costumbres, tradiciones, formas de relacionarse, mitos, leyendas, misión y visión para posteriormente plasmarlos. Una vez plasmados los resultados en base a ellos se realizo la conclusión y recomendaciones hacia las organizaciones estudiadas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de aplicar los instrumentos se codificó y tabuló la información en base a porcentajes para sacar los resultados, éstos fueron que los hoteles tienen un mismo tipo de cultura llamada de mercado según autores antes mencionados y a su vez se comparo con los hoteles de las investigaciones realizadas en otras partes del mundo para observar diferencias y similitudes.

4.1 Resultados

Se presentan los resultados que se obtuvieron al aplicar los instrumentos a las organizaciones de estudio. De los establecimientos investigados solo dos de ellos decidieron proporcionar el dato del incremento en relación con sus competidores uno de ellos considera que decreció el -10% mientras que el otro hotel un 50% .la participación que tuvieron en el mercado dichos establecimientos en promedio fue de 63% es un rango considerable relacionándolo con la competencia así mismo sus clientes retenidos también fueron del 63% así como de sus empleados fue de 53% tienen poca rotación de personal un dato desfavorable para los hoteles es que el incremento de sus ventas solo fue de 27% .

Dos de las organizaciones consideran que son distintas y sobresalientes de las demás mientras que las otras dos nos dicen que son una buena compañera con quienes interactúa es decir con sus empleados, clientes etc.

Aun así lo más importante para ellas es trabajar para promover su propio bienestar ya que consideran que ese es el fin de un negocio, no les interesa trabajar para mejorar el bienestar de otros como de sus trabajadores, siempre buscando su carácter distintivo respecto a otras organizaciones es por ello que los servicios que ofrecen son relativamente estables en ciertos mercados aunque son pocos servicios pero selectivos y de alta calidad.

Dos de las organizaciones dedican un tiempo razonable a monitorear el mercado para analizar cambios y tendencias mientras que los otros dos hoteles prefieren no hacerlo ellos consideran que no es necesario este tipo de estrategias.

El incremento o pérdidas en la demanda se debe en gran medida a la concentración de mercados que actualmente sirven aunque en uno de los hoteles se debe a la práctica de responder a nuevos mercados tomando riesgos para ellos el principal objetivo es mantener sus costos bajo control por tal motivo las características de los gerentes es que son personas con habilidades muy diversas flexibles y sobre todo que no tiene objeción al cambio siempre y cuando sea para la mejora continua de la organización. En uno de los hoteles las características son diferentes él solo se enfoca en una o algunas áreas específicas y no está dispuesto a cambiar no le gustan los cambios y mucho menos la modernización en su mayoría los gerentes se concentran en mantener una sólida posición financiera a través de un control de costos.

Consideran que son capaces de desarrollar nuevos productos y nuevos mercados y así responder a las tendencias presentadas de cierta manera preparándose para el futuro identificando rápidamente problemas o desafíos y dando solución inmediata , en cuanto a la estructura de la organización ninguno de los establecimientos coincide, en uno su estructura es más conservador es de carácter funcional, organizada por departamentos mientras que en el otro es de servicio orientada al

mercado no obstante una de las organizaciones se considera que es innovador ya que es cambiante y resuelve problemas inmediatamente.

Para la evaluación de su desempeño es por parte de la gerencia con procedimientos centralizados utilizan distintos indicadores uno de los hoteles utiliza de indicador a sus clientes aplicándoles una encuesta de salida pidiéndoles que les evalúe el servicio en otro su primordial indicador son las ventas así como la creación de nuevos establecimientos del mismo giro en la ciudad, tienen estrategias de publicidad en páginas de internet.

La mayoría de los hoteles cuentan con su misión y visión solo que no la tienen plasmada en una parte visible de su organización tampoco los empleados están familiarizados con las mismas solo una de las organizaciones no le interesa contar con ella afirma que no es necesaria para obtener ingresos e incrementar sus ventas.

4.2 Cultura organizacional.

Hotel A. es una empresa competitiva dentro del mercado tratando de ser el mejor siempre se considera confortable ,agradable y amable su lema es un gran lujo a pequeño precio el gerente no desea cambiar ese lema siente que les ha funcionado de manera considerable el mide su calidad por medio de encuestas a los huéspedes, para la creación de innovaciones existe por parte del propietario una limitación de presupuestos, no cuentan con capacitación a sus empleados así mismo ellos no tienen bien definida cual es su razón de ser ni el rumbo al que se dirigen los empleados tienen poca actitud de servicio al cliente y pocas ganas de trabajar ya que se presenta mucho la falta de empleados misma que trae consigo mas carga para los trabajadores que si asisten ese día.

Al gerente no le interesa tener una misión ni visión piensa que no es necesaria para que su empresa siga vendiendo ,lo que es más importante para la organización es trabajar para mantener su propio bienestar ya que considera es el fin de un negocio

obtener ingresos para el propio bienestar sin importarle el de otros con los que la organización tiene relación como sus empleados, y clientes a su vez solo se preocupa por su carácter distintivo entre otras organizaciones dejando de un lado la preocupación por el bienestar de sus empleados.

Se pudo observar que los trabajadores no tienen actitud de servicio al cliente. Al ser un hotel relativamente joven el cual tiene solo 5 años de antigüedad, las creencias son independientes de cada empleado pero sin dejar de lado sus valores principales como la honradez, disciplina y respeto entre ellos mismos, el gerente hace hincapié en que la única función de ellos es trabajar por tal motivo no tienen ningún tipo de festividad consideran que es demasiado gasto el hacer festejos para sus empleados y cerrar un día la empresa tendría pérdidas considerables y por consiguiente no tendría ganancias ese día.

Una variable que se concentra en dicho hotel es la sensación de escases de personal que se proyecta al entrar a la organización ya que los empleados no se preocupan por atender al cliente desde su llegada. Los empleados son motivados por medio de bonos de puntualidad solamente. Cuentan con reglamento interno al cual se apegan así como con normas de seguridad e higiene y cuentan con los señalamientos correspondientes para resolver cualquier emergencia.

Hotel B.

Este hotel presentó un incremento del 80% en sus empleados retenidos considera que no se ve como una buena compañera con sus empleados y clientes si no como distinta y sobresaliente de las demás, aunque se preocupa por su relación con sus trabajadores lo más importante es trabajar para mantener su propio bienestar .

Su lema es calidad y sencillez al mejor precio, y la visión de la misma es establecerse como la empresa hotelera pionera de más alto impacto en Cd. Obregón ofreciendo servicio de mayor calidad y calidez dentro de la opinión de los clientes amigos y familia, sin embargo se encuentran limitados por la modernización al ser una organización muy antigua no cuentan con programas más modernos, tampoco la

utilización de tarjetas de crédito dentro del establecimiento por tal motivo no incrementa sus ventas y pierde clientes considerablemente

Es poca motivación la que se les da a los empleados debido a que el propietario no le gustan los cambios, ni nuevas propuestas de mejora así como la resistencia que presenta hacia la modernización, aun así la convivencia empleado-jefe es muy buena eso se debe también al largo periodo laborando en conjunto consideran todos que se ven como una familia. Y sobresaliente de las demás por ser el hotel más antiguo de la ciudad.

En lo que respecta el ambiente de trabajo es familiar ya que son empleados que tienen muchos años laborando dentro de la organización la personas que tiene menos tiempo es de 10 años inclusive hay personas que tienen hasta 50 años laborando. Y en beneficio de las camaristas el uso del servicio de lavandería es como un bono extra para ellas.

Una de las costumbres con la que cuentan es hacer donativos a ciertos equipos de deporte y ayuda a los estudiantes y en lo que respecta a mitos y leyendas existe una que cuentan los empleados y huéspedes ,hablan acerca de que se prenden focos de las habitaciones y que es un fantasma ,cuentan que ya hace algún tiempo el primo del propietario era el encargado del hotel a quien llamaban el tío VIDO y murió de cáncer dentro del hotel hace 8 años del suceso es por ello que los clientes frecuentes no se espantan al ya estar acostumbrados a estos fenómenos. Otra historia es que una de las empleadas miran un perro blanco merodear por los pasillos.

Las creencias son independientes de cada trabajador solo que al entrar en el establecimiento tienen un altar con una virgen de Guadalupe en lo que respecta a creencias religiosas se hizo el cuestionamiento acerca de quién fue la persona que colocó la imagen los empleados dijeron que el propietario pero no saben la razón solamente ellos llegan y observan la imagen a la cual se le prende una veladora diariamente.

Cuentan con un reglamento interno y se apegan a él aunque no se fijan ningún tipo de meta. Tienen normas de seguridad e higiene y cuentan con todos los señalamientos necesarios. Tienen misión y visión pero la cual se les dijo a los empleados antes de entrar a laborar en la organización, pero no está plasmada de manera visible ni se les hace hincapié de que se apegan a ellas.

Hotel C

En ésta organización el ambiente es cordial, y amable su lema es donde lo atendemos como en casa (familia) en lo que respecta a sus empleados cada quien tienen sus funciones aunque cuentan con un manual hacen caso omiso del mismo ya que piensan que no lo necesitan que así como se encuentran actualmente realizando sus funciones lo realizan de la manera correcta , ellos no cuentan con capacitación a los empleados ni tampoco tienen proceso de selección adecuado y aun así consideran que tienen un buen ambiente de trabajo en el cual existe el trabajo en equipo y compañerismo.

Los empleados no tienen relación con su misión visión políticas ya que dentro de la organización tienen una propuesta de misión realizada por un alumno de una universidad sin embargo no la tienen plasmada, le dan poco interés a este aspecto tan relevante dentro de una empresa. Aún así los empleados cuentan con los valores más importantes ya que son personas respetuosas, honestas ellos mantienen muy buena relación a pesar de que el hotel tiene 3 Años de antigüedad la relación con la propietaria no es muy buena sin embargo ellos realizan de manera correcta sus actividades.

Las creencias son independientes de cada trabajador se pudo observar que en la parte de recepción se encuentra una imagen de la virgen de Guadalupe la recepcionista afirma que la imagen fue colocada por la propietaria sin imponerles ningún tipo de religión es por ello que todos la observan al llegar y ya es costumbre prenderle una veladora y ponerle una flor frente a la imagen. En lo que respecta a mitos y leyendas lo único que ha sucedido y es lo que cuentan los empleados es que

por las noches empiezan a sonar todos los teléfonos al mismo tiempo de las habitaciones de la parte superior del establecimiento que la mayor parte del tiempo está sin huéspedes. Tienen normas de seguridad e higiene y cuentan con todos sus señalamientos.

Hotel D

El hotel tiene 20 años de antigüedad el cual inicio como una casa de asistencia para estudiantes de ITSON hasta convertirse en el establecimiento de hospedaje hoy conocido. La empresa considera que es estable, conservadora, pero aun así está abierta a nuevos cambios que se pueden presentar a lo largo de los años.

Su lema es higiene confort y atención al mejor precio tienen razón de ser y visión solo que no la tienen visible para que los empleados se familiaricen con la misma debido a que es un negocio familiar que se va transmitiendo de generación en generación y los encargados son personas jóvenes que no les interesan esos aspectos , así como tampoco se ven interesados en el bienestar de los empleados ya que los miran como simple trabajadores sin motivarles de ninguna forma, aun así los empleados cuentan con los valores principales de toda persona como el respeto, la honestidad y honradez a su vez la relación entre ellos es muy buena saben trabajar en equipo y una buena comunicación para lograr su objetivo que es brindarle un servicio de calidad al cliente

Ellos si cuentan con capacitación el problema es que existe mucha rotación de personal y se pierde la capacitación que se les da a los empleados. Las creencias son independientes de cada empleado por tal motivo no permiten imágenes de santos solo temas referentes a los yaquis e imágenes de este tipo de etnia haciéndole homenaje al nombre del hotel. En cuanto a mitos y leyendas los clientes cuentan que sienten que por las noches les rasgan la espalda, les jalan las sabanas, o les tiran las llaves de donde las coloquen, al principio los clientes se espantaban

por este tipo de hecho sin embargo al ser el 90% clientes frecuentes ya están acostumbrados.

Sin embargo después de los resultados descritos anteriormente se ve principalmente como una buena compañera con quienes interactúa como sus empleados y clientes sin dejar de lado que trabajar para promover su propio bienestar es importante para las mismas así como su carácter distintivo de otras organizaciones.

Todos los hoteles anteriormente descritos tienen similitud en distintas variables ninguno de ellos está apegado a su misión y visión al ser éstas un factor determinante para el rumbo de la organización el que los empleados sepan hacia donde van, tienen buen ambiente de trabajo pero no cuentan con capacitación hacia sus empleados y sólo uno de los hoteles fomenta el trabajo en equipo así como la motivación escasa hacia los mismos las demás sólo buscan el bienestar propio dejando un poco de lado a sus empleados están más preocupados por la competencia que por lo interno de sus organizaciones dos de los hoteles tienen poca antigüedad mientras que los otros dos tienen bastante tiempo laborando y la antigüedad de los empleados determina la buena relación que tienen entre sí. Tres de los hoteles tienen leyendas muy interesantes que contar las cuales sus clientes frecuentes las conocen a la perfección eso los hace sentir que al llegar al establecimiento es como si llegaran a casa.

En cuanto a sus creencias todos los establecimientos no le toman importancia a ese aspecto respetan cada una de las opiniones diferentes de los trabajadores ya que es uno de los valores principales que las distingue así como la honradez sin embargo se pudo observar en dos de los establecimientos la imagen de la virgen de Guadalupe de la cual dijeron los empleados que fue colocada por los propietarios quienes tienen la costumbre de prender una veladora al inicio del día, no realizan ningún tipo de festividad que les sirva de recreación y motivación a los empleados. Las únicas normas con las que cuentan los 4 establecimientos son las de seguridad e higiene ya que son una obligación por parte de las autoridades correspondientes.

Cabe recalcar que el tipo de cultura identificada en los establecimientos es la Cultura de mercado ya que según Slucum (2004), Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado).dejando en segundo término la preocupación por sus empleados sin motivarles.

4.3 Discusión

Se realizó una investigación para saber la cultura organizacional de los hoteles en Cd. Obregón de los cuales se tomaron 4 de ellos tomando en cuenta su clasificación por número de empleados.

De acuerdo a los resultados obtenidos y en comparación con los competidores a pesar de que cuentan con leyendas y una buena relación y compañerismo entre los empleados, los propietarios no se preocupan por el bienestar de los mismos y a su vez no tienen una relación con misión, objetivo ni visión, también no se preocupan por las necesidades de los empleados ni la motivación de los mismos ya que para que hagan su trabajo no se les mostró el manual organizacional en el cual tengan bien definidas sus funciones. Se presenta una investigación de mercado ya que dicho tipo de investigación se caracteriza solo por preocuparse por su beneficio financiero.

En comparación con otros estudios que se han realizado en otras partes del mundo tal es el caso de una investigación realizada en un hotel ubicado en Puebla por la universidad de las Américas (2011) algunos de los resultados fueron similares como el de la buena relación entre compañeros de trabajo y el saber trabajar en equipo sin embargo las diferencias que tienen estas dos investigaciones es que en los 4 hoteles de Cd Obregón los empleados no tienen familiaridad alguna con lo que es su misión y visión ni tampoco se les motiva.

La investigación descrita anteriormente es de tipo burocrática ya que según Slucum (2004) en este tipo de cultura los empleados valoran, las reglas, normas, procedimientos, el servicio al cliente y sobre todo la lealtad.

Otro tipo de investigación expuesta por el mismo autor es la de clan que es donde sus trabajadores valoran su trabajo y se sienten parte de la organización tienen lealtad, dinamismo y sobre todo les gusta trabajar en equipo misma que tiene relación con la siguiente investigación realizada en el hotel Grand house ubicado en Bogotá dicha investigación fue hecha por la universidad de la Sabana (2011) y al igual que la investigación realizada en el hotel mesón sacristía tiene similitudes mínimas con la investigación de los hoteles en Cd obregón como los valores con los que cuentan los empleados, y la buena relación entre ellos mismos.

Una de las limitaciones que se presentó durante la realización de la investigación fue el poco tiempo disponible por parte de los gerentes para responder los instrumentos aplicados ya que la cantidad de actividades realizadas y responsabilidades no abrían rápidamente un espacio para la aplicación de los mismos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de este capítulo es exponer las conclusiones en base a los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados en las distintas organizaciones así como las recomendaciones hacia las mismas empresas y hacia las próximas investigaciones en el tema que se vayan a realizar.

5.1 Conclusiones.

El objetivo fundamental de la presente investigación consistía en conocer la cultura organizacional de los hoteles en Cd. Obregón ya que la aportación principal era dar un diagnóstico relevante en el tema de cultura para conocer más a cerca del mismo e investigar lo que ya se conoce en otras partes del mundo y relacionarlo con lo que existe en Cd. Obregón cabe señalar que se realizó una selección de hoteles en base a la clasificación y tamaño de empresas.

Es por ello que de acuerdo a distintos autores antes mencionados la cultura organizacional son valores ,actitudes, formas de pensar sentir, de relacionarse, acercamiento que tienen con la empresa los empleados así como con su misión y

visión, y en relación con el estudio realizado en los 4 hoteles ubicados en Cd. Obregón quienes fueron los objetos de estudio. Se determina la cultura con la que cuentan los empleados no tienen suficiente relación con su misión y no saben cuál es el rumbo de la empresa a pesar de la buena relación entre ellos y de los valores que poseen como el respeto, honradez no los motivan de ninguna forma y en su mayoría la relación con los propietarios no es muy buena, este tipo de estudios les permite realizarse un diagnóstico y detectar las áreas de oportunidad dentro de la organización de ahí emana la importancia de realizar investigaciones constantemente en el tema o temas similares.

Se llega a la conclusión en base a los conceptos antes mencionados de que los resultados arrojados reflejan que en los hoteles estudiados se cuenta con un tipo de cultura de mercado ya que según Slucum (2004) este tipo de cultura es en la que los propietarios están más enfocados a tener beneficios financieros y estar monitoreando constantemente el mercado para incrementar sus ventas dejando en segundo término el bienestar de sus empleados y el de motivarles misma que en comparación con los resultados arrojados en la aplicación de los instrumentos poseen características similares al concepto antes mencionado.

5.2 Recomendaciones.

En base a lo antes mencionado se recomienda se realicen mas de estos tipos de estudios en el tema ya que son pocos los que se han realizado en el sector hotelero.

En cuanto a los hoteles ,busquen la integración de sus empleados buena relación entre jefes y empleados a su vez sigan siempre fomentando esa fortaleza con la que ya se cuenta que es el compañerismo y el saber trabajar en equipo, así como realizar la motivación constante por sus esfuerzos misma que se recomienda provenga de los gerentes o superiores dentro de la empresa esto lograra que los empleados se sientan parte de la organización y se comprometan a lograr objetivos a corto y largo

plazo esto ayudara a brindar un mejor servicio al cliente y por consiguiente incrementar sus ventas considerablemente para poder lograr posicionamiento y mas competitividad.

A su vez tener programas de capacitación para sus empleados ya que son fundamentales para que la organización siga manteniéndose en el mercado

En lo que respecta a la competencia continuar monitoreándola con excelencia como lo han realizado siempre, les ha dado resultados para mantenerse dentro de la competitividad entre empresas de su clasificación.

Seguir transmitiendo esos valores que han adquirido dentro de la organización a los nuevos empleados. Así como contarles las leyendas y mitos que se han formado con el paso de los años dentro del hotel.

Fomentar más las costumbres, tradiciones y creencias dentro de la organización para que exista esa parte humana que se distingue entre las personas y se transmite a los clientes.

Realizar una misión y visión bien definida que las caracterice y ponerla en un lugar visible del establecimiento y que sus empleados se familiaricen con las mismas, esto logrará una motivación al saber cuál es su razón de ser y hacia dónde se dirige la organización es decir sentirse parte de ella.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fidas. (2004). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración 4ta edición, Caracas: Episteme. Consultado el 12 de noviembre del 2012.

Ver: <http://www.slideshare.net/alexaovalles/libro-de-arias-fidas>

Agullo Tomás, et al, (2001) Trabajo, Individuo y Sociedad, Ed. Pirámide, México, 2001, 201 pp. Consultado el 12 de noviembre del 2012.

Ver.:

[http://books.google.com.mx/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA127&lpg=PA127&dq=Agullo+Tom%C3%A1s,+et+al,+2001\)+Trabajo,+Individuo+y+Sociedad,+Ed.+Pir%C3%A1mide,+M%C3%A9xico,+2001,+201+pp.&source=bl&ots=I2S7uPle56&sig=o7XwMG07uGWzq8f5iIKx-VdFKsg&hl=es&sa=X&ei=KHCBUZ6VDojU2AW62oGoBg&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Agullo%20Tom%C3%A1s%20et%20al%20\(2001\)%20Trabajo%20Individuo%20y%20Sociedad%20Ed.%20Pir%C3%A1mide%20M%C3%A9xico%202001%20201%20pp.&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA127&lpg=PA127&dq=Agullo+Tom%C3%A1s,+et+al,+2001)+Trabajo,+Individuo+y+Sociedad,+Ed.+Pir%C3%A1mide,+M%C3%A9xico,+2001,+201+pp.&source=bl&ots=I2S7uPle56&sig=o7XwMG07uGWzq8f5iIKx-VdFKsg&hl=es&sa=X&ei=KHCBUZ6VDojU2AW62oGoBg&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Agullo%20Tom%C3%A1s%20et%20al%20(2001)%20Trabajo%20Individuo%20y%20Sociedad%20Ed.%20Pir%C3%A1mide%20M%C3%A9xico%202001%20201%20pp.&f=false)

Alvesson Mats, (1995) Cultural Perspectives on Organizations, Londres, 1995, 137 pp. Consultado el 15 de diciembre Del 2012.

Ver.

[http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Zg9H5gfn3KkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Alvesson+Mats,+1995\)+Cultural+Perspectives+on+Organizations,+Londres,+1995,+137+pp.&ots=FBKqL2Ztn9&sig=BOk6IHktPuXxZu_F6Pn7l5rEfc#v=onepage&q&f=false:](http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Zg9H5gfn3KkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Alvesson+Mats,+1995)+Cultural+Perspectives+on+Organizations,+Londres,+1995,+137+pp.&ots=FBKqL2Ztn9&sig=BOk6IHktPuXxZu_F6Pn7l5rEfc#v=onepage&q&f=false)

[http://books.google.com.mx/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA127&dq=Alvesson+Mats,+1995\)+Cultural+Perspectives+on+Organizations,+Londres,+1995,+137+pp.&hl=es&sa=X&ei=enGBUZ-7KMXr2QXQoIFy&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Alvesson%20Mats%20\(1995\)%20Cultural%20Perspectives%20on%20Organizations%20Londres%201995%20137%20pp.&f=false.](http://books.google.com.mx/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA127&dq=Alvesson+Mats,+1995)+Cultural+Perspectives+on+Organizations,+Londres,+1995,+137+pp.&hl=es&sa=X&ei=enGBUZ-7KMXr2QXQoIFy&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Alvesson%20Mats%20(1995)%20Cultural%20Perspectives%20on%20Organizations%20Londres%201995%20137%20pp.&f=false)

Antonorsi M. (1991). Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas.

Ver: <http://es.scribd.com/doc/138053646/Ensayo-Importancia-de-La-Cultura-Organizacional-Con-Relacion-a-La-PERH>

Álvarez, C.E. (2005), Gestión en salud, dos estudios de caso, sobre cultura organizacional en Colombia.

Berry, L. (1994). Management Siglo XXI. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.

Baena Guillermina 1998) técnicas de investigación. En instrumentos de investigación (pp. 59-66) México: editores mexicanos unidos.

Burke, Warner (1988). Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.

Campos Cisneros Christian, cultura organizacional, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo; Chiclayo 2008. Consultado el 6 de noviembre del 2012 de: <http://www.slideshare.net/Crestin/cultura-organizacional-presentation-743354>

Christianne Michel Madrid González, Adriana Segura López, Universidad de las Américas Puebla Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes Tesis profesional, Cholula, Puebla, México a 9 de diciembre de 2005 Derechos Reservados ©2005.

Ver: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/madrid_g_cm/capitulo4.pdf

Chiavenato (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración.

México McGraw-Hill interamericana de México S.A.

Denison, Daniel: (1992), CULTURA CORPORATIVA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL Serie Empresarial. Edit.Legis. Bogotá, Colombia.

Esquer, R. (2012) encargado de la oficina de convenciones y visitantes Cd. Obregón sonora Ver:<http://www.aztecasonora.com/noticias/sonora-sur/general/6581-mantiene-sector-hoteler-50-por-ciento-de-ocupaci%C3%B3n-en-cajemense.html>

Fernández, M. Sánchez. (1997), Eficacia organizacional, concepto desarrollo y evaluación, Madrid: ediciones días de santos S.A.

Gonzales (2003) clasificación de hoteles argentina trébol.

Ver: <http://www.slideshare.net/oscarlopezregalado/establecimientos-hoteleros>

Gámez Gastelúm, Rosalinda: (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo ver:www.eumed.net/libros/2007a/221/.

Hellriegel Don/Slocum John. Comportamiento Organizacional. Internacional

Thompson Editores. México, año 2004.B consultado el 24-oct-2012

Ver:<http://ri.biblioteca.udo.edu.ve>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, INEGI (2011). Consultado el día 26 de septiembre de 2012.

Ver:<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-son.pdf>

<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?c=2778&e=26>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2012). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Consultado el día 20 de noviembre de 2012.

Ver:<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/Cuantificar.aspx>

Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud.

Luna Rodríguez Víctor Raúl. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica, para el desarrollo de los pueblos y el desarrollo productivo/Víctor Raúl luna Rodríguez Alfredo peso paredes. Bogotá convenio Andrés bello 2005.92p.

López Olivares Diego (1998) la ordenación y planificación integrada de los recursos territoriales turísticos, publicaciones de la universidad Jaume I ed.1998 obtenida el 3 de abril de 2012 ver:

http://books.google.com.mx/books?id=o9D_0Q9GNbwC&pg=PA129&dq=clasificacion+de+hoteles+por+estrellas&hl=es-419&sa=X&ei=codcUdXIJNTyyAHTnYDoCg&ved=0CEUQ6AEwBA#v=onepage&q=clasificacion%20de%20hoteles%20por%20estrellas&f=false

Laboucheix, Vincent. Tratado de la calidad total. España. Ciencias de la dirección. (2001) p. 61

Maurice Thevent, Auditoria de la Cultura Empresarial, Edit. Díaz de Santos. (1992) Pág., 140 y 141.

Mincetur (2004) reglamento de establecimientos de hospedaje.

Consultado el día 16 de diciembre del 2012

Ver:

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/reglamento_ley_general_de_turismo.pdf

Muller de la Lama, Enrique. Cultura en la calidad del servicio. Trillas. México. Trillas. (2000) p. 24.

Navarro (2008) gestión de hoteles, hostelería y turismo España vértice. Consultado el día 16 de diciembre del 2012.

Ver: <http://www.slideshare.net/oscarlopezregalado/establecimientos-hoteleros>

Ouchi, William (1982). Teoría Z. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. México.

Ver:http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842006000100005&script=sci_arttext

Robbins Stephen (1987) fundamentos del comportamiento organizacional.5ta edición, Prentice-hall hispanoamericana S.A.printed in Mexico.p.336

Rob Goffe y Gareth Jones (2001) el carácter organizacional Españaed.Granica consultado el día 16 de diciembre del 2012 ver: [http://books.google.com.mx/books?id=FaZESTpwzLoC&printsec=frontcover&dq=Rob+Goffe+y+Gareth+Jones+\(2001\)+el+car%C3%A1cter+organizacional+Espa%C3%B1a+Ed.Granica&hl=es&sa=X&ei=DnWBUZL0MOKW2QWVIIDADw&ved=0CDIQ6AEWAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=FaZESTpwzLoC&printsec=frontcover&dq=Rob+Goffe+y+Gareth+Jones+(2001)+el+car%C3%A1cter+organizacional+Espa%C3%B1a+Ed.Granica&hl=es&sa=X&ei=DnWBUZL0MOKW2QWVIIDADw&ved=0CDIQ6AEWAQ#v=onepage&q&f=false)

Raúl Luna Rodríguez, PEZO PAREDES, cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo. Bogotá convenio Andrés bello 2005,92 p (serie ciencia y tecnología no 143).

Shein H Edgar. (1992) organizational culture and leadership.4thedition, a Wiley imprint, San Francisco.p.464.

S. J. Taylor y R. Bodgdan (1980): Introducción a los métodos cualitativos de investigación, ed. Paidós, Barcelona.

Secretaria de turismo (2011)

Ver:

<http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/2011>

http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_11

Tamayo, Mario. (2004) El proceso de la [investigación científica](#), (4^aed), México: Limusa.

Waterman RH. (1982) the Seven elements of strategic fit. The journal of business strategy vol.2 pp69-73

Zeithmal, Valarie A., Parasuraman, A. y Berry, Leonard L. Calidad total en la gestión de servicios. The Free Press. New Jersey. (2000) p. 21.

ANEXOS

Anexo 1.

Éste cuestionario forma parte de una investigación con fines académicos, el cual permitirá conocer la forma identitaria, así como los esfuerzos para la mejora de procesos y mercado en las empresas de giro turístico en Cd. Obregón. El cuestionario está orientado a Directores y/o gerentes de la organización.

De antemano agradecemos su apoyo en esta investigación.

Datos generales de la empresa			
Nombre de la empresa:	_____		
Giro:	_____		
Teléfono:	_____		
Nombre	de	quien	responde:

Puesto:	_____		
Antigüedad	en	la	empresa: _____
Número	de	empleados:	_____
Número de años que la empresa ha estado operando: _____			

Por favor califique:

En una escala de 0 a 10, que tan bueno ha sido el desempeño de su empresa, en relación a sus competidores respecto al año anterior, en las siguientes áreas:

Ejemplo: si usted cree que el aumento de las ventas es mayor que el aproximado al 45%, de todos sus competidores en el principal segmento de mercado atendido, marque de favor con una “X” el rango de (41-50%).

Escala	0 %	1- 10%	11- 20%	21- 30%	31- 40%	41- 50%	51- 60%	61- 70%	71- 80%	81- 90%	91- 100%
Incremento mayor en % que mis competidores:											
Participación en el Mercado:											
Clientes retenidos:											
Empleados retenidos:											
Crecimiento en ventas:											

A continuación se presentan 3 preguntas de opción múltiple. Por favor seleccione sólo una respuesta para cada pregunta que refleje cómo se encuentra su empresa. Vea a la empresa como un todo y pensando cómo le gustaría que fuera.

1. Mi organización se ve principalmente como:

- a) Distinta y sobresaliente de otras organizaciones.
- b) Una buena compañera con quienes interactúa. (Ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).

- c) Un buen miembro de la comunidad (todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones que promueven una causa que les preocupa, comunidades locales, etc.).

2. Lo que es más importante para mi organización es:

- a) Trabajar para mejorar el bienestar de otros con los que la organización mantiene relaciones significativas y gratificantes. (ejemplo: empleados, clientes y empresas sin fines de lucro).
- b) Trabajar para mejorar el bienestar de la comunidad a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).
- c) Trabajar para promover y mantener su propio bienestar (ejemplo: rentabilidad, imagen, etc.).

3. Mi organización está más preocupada por:

- a) Su relación con una comunidad más grande a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactúan, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).
- b) Su carácter distintivo respecto a otras organizaciones.
- c) La relación con otros cuyo bienestar se valora (ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).

Las siguientes afirmaciones describen algunas características de la organización. Por favor seleccione sólo una descripción para cada pregunta que mejor describa a su organización.

1. En comparación con nuestros competidores, los servicios que ofrecemos a nuestros clientes se caracterizan por ser:

- a) Más innovadores y en constante cambio.
- b) Relativamente estables en ciertos mercados mientras en otros son innovadores.
- c) Bien enfocados, relativamente estables y consistentemente definidos por el mercado.
- d) Están en un estado de transformación, y en gran parte responden a las oportunidades y amenazas en el mercado.

2. A diferencia de nuestros competidores, tenemos una imagen en el mercado que:

- a) Ofrecemos pocos servicios, selectivos y de alta calidad.
- b) Adoptamos nuevas e innovadoras ideas, pero sólo después de analizarlas cuidadosamente.
- c) Reaccionamos a oportunidades o amenazas en el mercado para mantenernos o mejorar nuestra posición.
- d) Tenemos reputación de ser innovadores y creativos.

3. El tiempo que se dedica en nuestra organización para monitorear los cambios y tendencias del mercado, pueden ser descritos como:

- a) Extenso: nosotros continuamente monitoreamos el Mercado.
- b) Mínimo: realmente no gastamos mucho tiempo monitoreando el Mercado.
- c) Promedio: gastamos una razonable parte de nuestro tiempo monitoreando el Mercado.
- d) Esporádico: algunas veces gastamos una buena cantidad de tiempo y otras veces gastamos un poco de tiempo monitoreando el mercado.

4. En comparación con nuestros competidores, los incrementos o pérdidas en la demanda que hemos experimentado se deben probablemente a:

- a) Nuestra práctica de concentrarnos en mayor medida en el desarrollo de aquellos mercados que actualmente sirven.
- b) Nuestra práctica de responder a las presiones del Mercado tomando algunos riesgos.
- c) Nuestra práctica agresiva de entrar a nuevos mercados con nuevos tipos de servicios.
- d) Nuestra práctica asertiva de penetrar profundamente a mercados que actualmente sirven, mientras adoptamos nuevos servicios después de un cuidadoso estudio de su potencial.

5. Uno de los más importantes objetivos de nuestra organización en comparación con nuestros competidores es nuestra dedicación y compromiso a:

- a) Mantener nuestros costos bajo control.
- b) Analizar nuestros costos e ingresos cuidadosamente, para mantener los costos bajo control y de manera selectiva generar nuevos servicios y entrar a nuevos mercados.
- c) Asegurar que las personas, recursos y equipos necesarios para desarrollar nuevos servicios y acceder a nuevos mercados estén disponibles y accesibles.
- d) Asegurarnos de que estamos protegidos contra las amenazas críticas tomando cualquier acción que sea necesaria.

6. A diferencia de nuestros competidores, las habilidades que poseen nuestros gerentes o encargados de área, se caracteriza como:

- a) Analítico: Sus habilidades le permite identificar tendencias y derivado de ello desarrollar nuevos servicios o mercados.

b) Especializado: Sus habilidades están concentradas en una o algunas áreas específicas.

c) Amplio y empresarial: Sus habilidades son diversas, flexibles, genera y permite el cambio.

d) Fluido: sus habilidades están relacionadas con la demanda a corto plazo del mercado

7. La única cosa que protege a nuestra organización de nuestros competidores es que nosotros:

a) Somos capaces para identificar y analizar cuidadosamente tendencias y adoptar solo aquellas que su potencial es comprobado.

b) Somos capaces de hacer un limitado número de cosas extraordinariamente bien.

c) Somos capaces para responder a tendencias en la medida que surjan que pueden poseer un moderado potencial.

d) Somos capaces de desarrollar constantemente nuevos servicios y nuevos mercados.

8. A diferencia de nuestros competidores, nuestros gerentes o encargados de área tienden a concentrarse en:

a) Mantener una sólida posición financiera a través de un control de costos y de calidad.

b) Analizar oportunidades en el Mercado y seleccionar solo aquellas oportunidades con potencial comprobado, en tanto mantienen una sólida posición financiera.

c) Actividades o funciones de la empresa que requieren más atención dada las oportunidades y problemas que actualmente enfrentan.

d) Desarrollar nuevos servicios y expandirse en nuevos mercados o segmentos de Mercado.

9. A diferencia de la mayoría de nuestros competidores, nuestra empresa se prepara para el futuro:

a) Identificando las mejores soluciones para aquellos problemas o desafíos que requieren atención inmediata.

b) Identificando las tendencias y oportunidades de mercado las cuales pueden resultar en la creación de ofertas de servicio, programas que son nuevos para la industria o llegar a nuevos mercados.

c) Identificando aquellos problemas, cuya solución, mantendrían y además mejorarían nuestra actual oferta de servicios y posición en el mercado.

d) Identificando aquellas tendencias en la industria que nuestros competidores han demostrado poseer potencial a largo plazo, así como resolviendo problemas relacionados con la oferta actual de servicios y las necesidades de nuestros clientes actuales.

10. En comparación con nuestros competidores, la estructura de nuestra organización es:

a) De carácter funcional (ejemplo: organizada por departamentos – Marketing, contabilidad, RRHH, etc.).

b) De servicio u orientada al mercado (ejemplo: Interdepartamental)

c) Primordialmente de carácter funcional (departamentos); sin embargo, puede ampliarse con nuevas áreas de oferta de servicios orientada al servicio o mercado.

d) Continuamente cambiante que permita encontrar oportunidades y resolver los problemas que puedan surgir.

11. A diferencia de nuestros competidores, los procedimientos que utilizamos para evaluar el desempeño se describen mejor como:

- a) Descentralizado motivando a participar a la mayoría de miembros de la organización.
- b) Fuertemente orientado hacia necesidades de información que requieren de atención inmediata.
- c) Altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.
- d) Más centralizado en áreas de servicio establecidas y más participativo en las áreas de servicio reciente.

Anexo 2.

Guía de Entrevista

1. Por favor proporcione una visión general de su empresa y su trabajo ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?
2. Si su empresa fuera una persona ¿cómo la describiría?
3. ¿Cuál cree que sería el lema más adecuado para tu organización?
4. ¿Cuál es el elemento o indicador más importante para saber que tan bien va el negocio?
5. Con base en esos indicadores, ¿Que tan bien está el desempeño de su empresa?
6. ¿Qué aspectos limitan o han limitado el cumplimiento de los objetivos organizacionales? ¿Cómo lo resolvieron?
7. ¿Cuál es o ha sido la situación problemática más preocupantes por la que ha pasado su organización? ¿Cómo la resolvieron?

(Pausa para el cuestionario). Cuando termine, de instrucciones a los participantes para revisar algunas respuestas.

8. Por favor consulta las respuestas de la segunda página del cuestionario. La respuesta de la pregunta 1 indica que la organización es considerada principalmente como.... (A, B, o C) ¿Porqué tu respuesta es.....(A, B, o C)?
9. La respuesta a la pregunta 2, indica que lo más importante para su organización es..... (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es..... A, B, o C?
10. La respuesta a la pregunta 3, dice que lo más preocupante para su organización es..... (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es..... A, B, o

APÉNDICES

Apéndice 1.

MICROEMPRESAS 0-5 Empleados	PEQUEÑAS EMPRESAS 6-10 Empleados	MEDIANAS EMPRESAS 11-30 Empleados
<ul style="list-style-type: none"> • Hospedería Vella Vista • Hotel Continental • Hotel Del Cid • Hotel Jardin • Hotel Linda • Hotel Plaza • Hotel Posada San José • Hotel Rio Chico • Hotel Suites Esperanza • Hotel Suites San Fernando • Hotel Tauro • Hotel Valle Dorado • Suites Colonial 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Cajeme • Hotel Alma • Hotel Dora • Hotel Galerías O Del Centro • Hotel Palace • Hotel Suite Colonial • Versailles Inn 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Caminante • Hotel Kuraica • Hotel Posada Del Yaqui • Hotel San Alfonso

Apéndice 2

Resultados incremento en porcentaje de algunas variables así como resultados cualitativos.

cuestiones	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	RESULTADOS
Incremento mayor en mis competidores	dato no proporcionado	dicho hotel tiene una decreció el 10% en comparación con sus competidores	50%	dato no proporcionado	
participación en el mercado	60%	50%	80%	dato no proporcionado	63%
clientes retenidos	60%	50%	80%	dato no proporcionado	63%
Empleados retenidos.	80%	80%	0%	90%	53%
Crecimiento en ventas.	0%	20%	60%	dato no proporcionado	27%
como se ve la organización	a) distinta y sobresaliente de otras organizaciones.	a)distinta y sobresaliente de otras organizaciones	b) una buena compañera con quien interactúa (empleados, clientes etc.)	b) una buena compañera con quien interactúa (empleados, clientesetc.)	
Lomás importante para la organización.	c)trabajar para promover su propio bienestar	c)trabajar para promover su propio bienestar	c)trabajar para promover su propio bienestar	c)trabajar para promover su propio bienestar	
la organización está preocupada por	b)su carácter distintivo respecto a otras organizaciones	a)su relación con una comunidad más grande a la que pertenece y/o valora	b)su carácter distintivo respecto a otras organizaciones	b)su carácter distintivo respecto a otras organizaciones	
características de los servicios	c) bien enfocados, relativamente	b) relativamente estables en ciertos	b) relativamente estables en	c) bien enfocados, relativamente estables y	

ofrecidos en comparación con los competidores	estables y consistentemente definidos por el mercado.	mercados mientras en otros son innovadores.	ciertos mercados mientras en otros son innovadores.	consistentemente definidos por el mercado.	
la imagen que tienen en el mercado en comparación con sus competidores	a) ofrecemos pocos servicios selectivos y de alta calidad.	a) ofrecemos pocos servicios selectivos y de alta calidad.	c) Reaccionamos a oportunidades o amenazas en el mercado para mantenernos o mejorar nuestra posición.	a) ofrecemos pocos servicios selectivos y de alta calidad.	
tiempo dedicado para monitorear los cambios y tendencias en el mercado	c) promedio: gastamos una razonable parte de nuestro tiempo monitoreando el mercado.	c) promedio: gastamos una razonable parte de nuestro tiempo monitoreando el mercado.	b) mínimo. Realmente no gastamos mucho tiempo monitoreando el mercado.	b) mínimo. Realmente no gastamos mucho tiempo monitoreando el mercado.	
a que se debe el incremento o pérdidas en la demanda que se han experimentado en comparación con los competidores	d) nuestra practica asertiva de penetrar profundamente a mercados que actualmente sirven mientras adoptamos nuevos servicios después de un cuidadoso estudio de su potencial.	a) nuestra practica de concentrarnos en mayor medida en el desarrollo de aquellos mercados que actualmente sirven.	b) nuestra practica de responder a las presiones del mercado tomando algunos riesgos.	a) nuestra practica de concentrarnos en mayor medida en el desarrollo de aquellos mercados que actualmente sirven.	
los importantes objetivos en comparación con los competidores	a) mantener nuestros costos bajo control.	b) analizar nuestros costos e ingresos cuidadosamente para mantener	a) mantener nuestros costos bajo control.	a) mantener nuestros costos bajo control.	

es la dedicación y compromiso a.		los costos bajo control y de manera selectiva generar nuevos servicios y entrar a nuevos mercados.			
Las características de los gerentes o encargados de área en comparación con los competidores.	c) amplio y empresarial: sus habilidades son diversas, flexibles, genera y permite el cambio.	b) especializado: sus habilidades están concentrados en una o algunas aéreas específicas.	c) amplio y empresarial: sus habilidades son diversas, flexibles, genera y permite el cambio.	d) Fluido: sus habilidades están relacionadas con la demanda a corto plazo del mercado.	
Lo que protege a la organización de los competidores es que.	c) somos capaces para responder a tendencias en la medida que surjan que puedan poseer un moderado potencial.	c) somos capaces para identificar y analizar cuidadosamente tendencias y adoptar solo aquellas que su potencial es comprobado.	c) somos capaces de desarrollar nuevos productos y nuevos mercados.	c) somos capaces de desarrollar nuevos productos y nuevos mercados.	
Mas que algunos competidores los gerentes o encargados de área se concentran en.	a) mantener una solida posición financiera a través de un control de costos y de calidad.	b) analizar oportunidades en el mercado y seleccionar solo aquellas oportunidades con potencial comprobado, en tanto mantienen una solida posición financiera.	a)mantener una solida posición financiera a través de un control de costos y de calidad	a)mantener una solida posición financiera a través de un control de costos y de calidad	
a diferencia de los	c) identificando aquellos	a) identificando las mejores	a) identificándolas	a) identificando las mejores soluciones	

competidores nuestra empresa se prepara para el futuro	problemas, cuya solución mantendrían y además mejorarían nuestra actual oferta de servicios y posición en el mercado.	soluciones para aquellos problemas o desafíos que requieren atención inmediata.	mejores soluciones para aquellos problemas o desafíos que requieren atención inmediata.	para aquellos problemas o desafíos que requieren atención inmediata.	
La estructura de la organización en comparación con los competidores es.	d) continuamente cambiante que permita encontrar oportunidades y resolver los problemas que puedan surgir.	a)de carácter funcional (organizada por departamentos-marketing, contabilidad,etc)		b)de servicio u orientada al mercado(ejemplo interdepartamental)	
los procedimientos para evaluar el desempeño en comparación son los competidores se describen mejor como	c) altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.	d) mas centralizado en aéreas de servicio establecido y más participativo en las aéreas de servicio reciente.		c) altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.	

Apéndice 3

Hoteles	Cultura organizacional
Hotel A	<ul style="list-style-type: none"> • Es un hotel relativamente joven solo tiene 5 años desde su creación. No cuentan con misión, visión y no les interesa tenerla piensan que no es necesaria. • Al ser tan joven no tienen ninguna leyenda ni mitos que se haya presentado dentro de la organización. • Los empleados poseen valores como la honradez, disciplina, y respeto entre sí. • No tienen ningún tipo de creencias solo se dedican a trabajar. • Tampoco no tienen ningún tipo de costumbre ni tradición y mucho menos ningún tipo de festividad el gerente considera que es mucho gasto hacer festejos para sus empleados y cerrar un día la empresa perdería muchísimo y no tendría ganancias ese día. • Los empleados son motivados por medio de bonos de puntualidad solamente. • Cuentan con reglamento interno al cual se apegan así como con normas de seguridad e higiene y cuentan con los señalamientos correspondientes.
Hotel B	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa con muchos años de antigüedad en la que los empleados tienen muy buena relación entre sí por el largo periodo que tienen laborando la

	<p>persona que tiene menos años trabajando tiene 10 años en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Es poca motivación la que se les da a los empleados debido a que el propietario no le gustan los cambios, ni nuevas propuestas de mejora así como la resistencia que presenta hacia la modernización, aun así la convivencia empleado-jefe es muy buena eso se debe también al largo periodo laborando en conjunto consideran todos que se ven como una familia.• Realizan donativos al deporte y apoyan a los estudiantes.• Tienen un reglamento interno y se apegan a él aunque no se fijan ningún tipo de meta.• En lo que respecta a mitos y leyendas existe una que cuentan los empleados y huéspedes, hablan acerca de que se prenden focos de las habitaciones y que es un fantasma, cuentan que ya hace algún tiempo el primo del propietario era el encargado del hotel a quien llamaban el tío VIDO y murió de cáncer dentro del hotel hace 8 años del suceso es por ello que los clientes no se espantan.• Otra es que una de las empleadas miran un perro blanco merodear por los pasillos.• Las creencias son independientes de cada trabajador solo que al entrar en el establecimiento tienen un altar con una virgen de Guadalupe en lo que respecta a creencias religiosas.• Tienen normas de seguridad e
--	---

	<p>higiene y cuentan con todos los señalamientos necesarios</p>
<p>Hotel C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ellos cuentan con una misión, visión, objetivos organizacionales, políticas pero no tienen relación alguna con ello, los empleados no conocen cual es su razón de ser ni el rumbo de la organización. • Las creencias son independientes se pudo observar que en la parte de recepción se encuentra una imagen de la virgen de Guadalupe la recepcionista afirma que la imagen fue colocada por la propietaria. • Tienen normas de seguridad e higiene y cuentan con todos sus señalamientos. • Los valores con los que cuentan los empleados son personas respetuosas, honestas ellos mantienen muy buena relación a pesar de que el hotel tiene 3 Años de antigüedad. • No tienen costumbres ni tradiciones. • En lo que respecta a mitos y leyendas lo único que ha sucedido y es lo que cuentan los empleados es que por las noches empiezan a sonar los teléfonos al mismo tiempo de las habitaciones de la parte de arriba que la mayor parte del tiempo están sin huéspedes. • No cuentan con ningún tipo de capacitación ni motivación por parte de la propietaria tampoco se fijan metas a cumplir en su día a día. • La relación jefe-empleado no es muy buena.

Hotel D	<ul style="list-style-type: none">• El hotel tiene 20 años de antigüedad el cual inicio como una casa de asistencia para estudiantes de ITSON hasta convertirse en el establecimiento hoy llamado posada del yaqui.• El presente hotel no cuenta con misión, ni visión debido a que es un negocio familiar que se va transmitiendo de generación en generación y los encargados son personas jóvenes que no les interesan este tipo de cosas, así como tampoco el bienestar de los empleados los miran como simple empleados y solamente sin motivarles de ninguna forma aun así los empleados cuentan con los valores principales de toda persona como el respeto, la honestidad, y honradez a su vez la relación entre ellos es muy buena saben trabajar en equipo y una buena comunicación para lograr su objetivo que es brindarle un servicio de calidad al cliente .• Ellos si cuentan con capacitación el problema es que existe mucha rotación de personal y se pierde la capacitación que se les da a los empleados.• No existe ningún tipo de costumbre ni tradición sus creencias son independientes no permiten imágenes de santos solo temas referentes a los yaquis e imágenes de este tipo de etnia haciéndole homenaje al nombre del hotel.• En cuanto a mitos y leyendas los clientes cuentan que sienten que por las noches les rasgan la espalda, les jalan las sabanas, o les tiran las llaves de donde las pongan, al principio los clientes
---------	---

	<p>se espantaban por este tipo de hecho sin embargo al ser el 90% clientes frecuentes ya están acostumbrados a este tipo de proceso.</p>
--	--