



Cultura organizacional del Hotel Art y su relación con la satisfacción de los empleados

Carolina Gallego Quintero

Geraldín Marín Vásquez

Carlos David Vivero Pascuales

Trabajo de grado II

Mónica Aristizábal Velázquez

Especialización Gerencia del Talento Humano

Universidad Católica Luis Amigó

Medellín

2024



Planteamiento del Problema

Elementos relevantes que se relacionan a la satisfacción laboral y al compromiso de los empleados están estrechamente relacionados con la cultura organizacional. Estudios como el realizado por (Robbins, 1998, p. 36) plantea que “quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.”

Por lo anterior es importante determinar la influencia de los diferentes factores, incluyendo la cultura organizacional en la satisfacción laboral, como lo menciona Bahadur Ali Soo en su investigación La satisfacción laboral se ve afectada por el compromiso organizacional, mientras que la cultura organizacional está influenciada por la satisfacción laboral. Por otro lado, la orientación empresarial no tiene un impacto significativo en el desempeño de los empleados.

Además, la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que caracterizan a una organización, desempeña un papel fundamental en la configuración del ambiente laboral y en la forma en que los empleados perciben su trabajo (Schein, 2010). Se ha encontrado que la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y otros resultados laborales (O'Reilly et al., 1991).

De acuerdo a la investigación Efecto de la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional sobre la satisfacción y el desempeño de los empleados (PAAIS 2020), Maartje Los resultados de la prueba del coeficiente de determinación muestran que la satisfacción laboral está influenciada en un 57,4% por variables de motivación, liderazgo y



cultura, mientras que las variables de desempeño de los empleados están influenciadas en un 73,5% por variables de motivación, liderazgo, cultura y satisfacción laboral. Otros factores ajenos a este estudio influyen en el resto. Es necesario mejorar la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional de los empleados para aumentar la satisfacción laboral. Invariablemente, si aumenta la satisfacción laboral de los empleados, también aumentará su desempeño.

Actualmente, el Hotel Art es una institución que aún no tiene su cultura organizacional identificada ni establecida de manera correcta y se observa que hay elementos determinantes que afectan el desarrollo organizacional como lo son la alta rotación de personal, la desmotivación, falta de sentido de pertenencia y lealtad.

Por lo anteriormente mencionado, se hace necesario identificar los factores involucrados en la problemática actual del Hotel Art, específicamente, la cultura organizacional.

¿Cómo influye la cultura organizacional del Hotel Art Medellín en la satisfacción y el compromiso de sus empleados?



Objetivos

Objetivo General:

Evaluar la influencia de la cultura organizacional del Hotel Art Medellín en la satisfacción laboral de sus empleados, como elemento vinculante en el desempeño y la motivación del talento en la organización.

Objetivos Específicos:

1. Caracterizar la población participante del desarrollo del proyecto de investigación.
2. Identificar los principales elementos de la cultura organizacional del Hotel Art Medellín.
3. Describir el nivel de **satisfacción** laboral de los empleados del Hotel Art Medellín.
4. Determinar la relación entre la cultura organizacional con la satisfacción y compromiso de los empleados del Hotel Art Medellín.



Justificación

La cultura organizacional es un elemento fundamental en cualquier empresa, ya que influye directamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Este aspecto es especialmente relevante en empresas del sector de servicios, como los hoteles, donde el trato al cliente y la calidad del servicio son aspectos críticos para el éxito del negocio. En este contexto, el Hotel Art Medellín se presenta como un caso de estudio interesante para comprender cómo su cultura organizacional afecta a la satisfacción y el compromiso de sus empleados.

En primer lugar, es crucial reconocer que la cultura organizacional no es estática, sino que evoluciona y se moldea a lo largo del tiempo. En el caso del Hotel Art Medellín, ubicado en una ciudad con una rica historia cultural y una creciente industria turística, es probable que su cultura organizacional refleje elementos únicos de la cultura local, así como los valores y principios específicos de la empresa.

La satisfacción laboral y el compromiso de los empleados son factores determinantes para el éxito de cualquier organización. Empleados satisfechos tienden a ser más productivos, comprometidos y motivados, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente y, en última instancia, en un mayor rendimiento financiero para la empresa. Por lo tanto, entender cómo la cultura organizacional del Hotel Art Medellín influye en estos aspectos es crucial para su gestión y desarrollo.

En el contexto del Hotel Art Medellín, la satisfacción laboral puede estar influenciada por varios factores relacionados con su cultura organizacional. Por ejemplo, el



ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento y la valoración por parte de la dirección, y la cohesión entre los equipos pueden jugar un papel importante en la percepción de los empleados sobre su trabajo y su lugar en la organización.

Por otro lado, el compromiso de los empleados va más allá de la mera satisfacción laboral. Implica un sentido de pertenencia, identificación con los objetivos y valores de la empresa, y disposición para esforzarse más allá de lo estrictamente requerido en su trabajo. En el caso del Hotel Art Medellín, la cultura organizacional puede fomentar este compromiso a través de la promoción de valores como la excelencia en el servicio al cliente, el respeto por la diversidad cultural y el compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Además, comprender cómo la cultura organizacional del Hotel Art Medellín influye en la satisfacción y el compromiso de sus empleados puede proporcionar valiosas lecciones para otras empresas del sector hotelero y de servicios en general. Los hallazgos de esta investigación podrían servir como base para el desarrollo de estrategias y políticas orientadas a mejorar la experiencia laboral de los empleados y, en consecuencia, la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

En resumen, la investigación sobre la influencia de la cultura organizacional del Hotel Art Medellín en la satisfacción y el compromiso de sus empleados es crucial no solo para comprender la dinámica interna de esta empresa en particular, sino también para extraer lecciones y buenas prácticas que puedan aplicarse en otros contextos empresariales similares.

Marco teórico

Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción de los colaboradores. Para lo cual se han revisado los siguientes antecedentes que abordan temáticas similares, lo que proporciona información importante para el desarrollo de esta investigación.

“Schein (2017) explica que la cultura organizacional es el conjunto de normas y creencias que comparten los miembros de una organización. En el caso del Hotel Art, estas creencias y valores se reflejan en el compromiso de los empleados, quienes practican la honestidad y el trabajo en equipo. Esta relación entre la cultura organizacional y los empleados ayuda a entender cómo el ambiente laboral impacta directamente en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.”

Según el modelo de Denison (2018), existen cuatro rasgos culturales clave: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, los cuales deben ser adoptados por cada colaborador como parte de la organización y deben ser reflejados no solo dentro del ecosistema laboral, sino que se debe reflejar en la percepción que se tiene de la organización vista desde afuera.

En un estudio realizado por Asif et al. (2019) en hoteles de Pakistán, se encontró que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño de los empleados, mediado por la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Para obtener dicha información fue importante realizar la aplicación de un cuestionario a escalas que permitiera medir satisfacción, compromiso y desempeño. Se tomó una muestra a colaboradores de distintos hoteles de Pakistán de forma aleatoria y de todos los niveles dentro de la estructura organizacional. En este estudio realizado se pudo evidenciar que la



cultura organizacional impacta de forma significativa en el desempeño de los colaboradores, lo que permite contextualizarlo en el planteamiento de esta investigación que se desarrolla en el Hotel Art Medellín.

“La cultura organizacional tiene una gran influencia en la satisfacción laboral, pero esto no es suficiente por sí solo. El compromiso de los empleados también juega un papel clave, como mencionan Meyer y Allen (1991). Ellos afirman que cuando los empleados se sienten comprometidos con la empresa, su satisfacción aumenta. Así, la cultura organizacional, la satisfacción y el compromiso están profundamente conectados y son esenciales para un entorno de trabajo saludable en el Hotel Art.”

En Colombia, Casas Huesa y Agudelo Vanegas (2019) llevaron a cabo una investigación en hoteles de la ciudad de Medellín, misma donde se encuentra ubicado el Hotel Art, el objetivo fue analizar la influencia de la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional, para el desarrollo de dicho estudio se realizó una encuesta a más de 200 empleados en 15 hoteles de la ciudad, estos se escogieron sin importar la categoría que tuviesen. Aunque que el objetivo de esta investigación es diferente a la de esta investigación se puede destacar que se encontró que el trabajo en equipo, la adaptación, la orientación al cambio y el servicio al cliente influyeron de forma positiva en el aprendizaje organizacional. Estos resultados resaltan la importancia de una cultura organizacional definida dentro de las organizaciones y aunque no aborda el tema específico de esta investigación arroja datos importantes sobre como la cultura organizacional de forma positiva repercute en los colaboradores del sector hotelero.



Relación entre Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral y Compromiso Laboral

Diversos estudios han demostrado la estrecha relación entre estos tres constructos. La cultura organizacional puede influir en la satisfacción laboral al moldear las expectativas, valores y percepciones de los empleados sobre su trabajo (Lund, 2003).

Es importante contextualizar los postulados sobre los conceptos que son tenidos en cuenta dentro de esta investigación, por ello definiremos el concepto de cultura organizacional y aunque no hay una definición universal para esto debido a que no se ha logrado un consenso tendremos en cuenta lo que define E. Schein (2004) quien dice: “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”. Este autor reconocido por el desarrollo de modelos y teorías sobre la cultura organizacional ha tenido gran impacto sobre las organizaciones. Sin embargo, la definición que ofrece concuerda con lo que se espera dentro de una organización cuando ya se ha establecido una relación laboral entre una persona y la organización, que buscan la adherencia a las directrices y normas que se tienen establecidas para la consecución de objetivos.

Por otra parte G. Hofstede (2010) centra su investigación en las diferencias culturales pero vistas en el ámbito organizacional y proporciona una definición en varias dimensiones así: “En un sentido literal, significa trabajar la tierra: cultivo. En un sentido metafórico, la palabra se utiliza para formar o refinar la mente: civilización. Sin embargo, en las últimas décadas se ha popularizado un significado metafórico más amplio, derivado de la antropología: maneras colectivas de actuar, pensar y sentir. En este sentido, la “cultura” se puede definir como “la programación colectiva de la mente que distingue a los



miembros de un grupo o categoría de personas de otros”, en lo que al presente proyecto de investigación respecta tendremos en cuenta el significado antropológico que es el que nos atañe ya que buscamos encontrar relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Finalmente es importante destacar la importancia de los dos autores citados porque cada uno ha hecho un aporte significativo por un lado Schein, que se enfoca en elementos que influyen o integran los procesos organizacionales y Hofstede que compara las diferencias culturales entre individuos de grupos diversos para conocer cómo se piensa y siente dentro de las organizaciones.

La satisfacción laboral se puede definir como un conjunto de acciones positivas o negativas que puede tener un colaborador frente a su trabajo (Robbins & Judge, 2019). En el cual influyen factores importantes como el salario, que no solo es la referencia al económico sino también al emocional que en la actualidad reviste gran importancia, a las condiciones de trabajo que pueden estar representadas en tener los elementos o herramientas necesarias para el desarrollo de las labores, y las oportunidades de crecimiento y establecimiento de relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo también influyen en la satisfacción laboral (Aziri, 2011).

Encontramos que hay varios autores que desde diferentes postulados ofrecen conceptos de amplio espectro que permite acercarnos a los objetivos de la investigación, por una lado está Abraham Maslow y su teoría de necesidades que habla sobre como las necesidades del ser humano suelen ser la motivación que impulsa a la satisfacción de dichas necesidades (Maslow, 1943), aquí se abre la puerta para que podamos entender que no solo depende de lo que cada organización pueda ofrecer a sus colaboradores para lograr satisfacción



sino que también hay un factor interno que unido a lo las propuestas dentro de una organización logran realizar un encuadre permitiendo llegar a la satisfacción laboral.

También encontramos a Frederick Herzberg quien en su artículo ¿Cómo se motiva a los empleados? Refiere que hay dos factores que influyen en la satisfacción laboral y son la satisfacción y la insatisfacción aunque parezca confuso define a la satisfacción como carencia de insatisfacción, y la insatisfacción como carencia de satisfacción, en ese sentido cuando hay insatisfacción está ligado a factores externos y cuando hay satisfacción está relacionado con factores internos, en este caso de orden organizacional en el que relaciona el ser reconocido, las oportunidades de crecimiento entre otros, estos proporcionan satisfacción laboral y permite que haya un compromiso genuino de parte del colaborador.

Cuando hablamos de compromiso laboral resulta casi imposible no hacer referencia a la conexión que se debe tener un empleado con su organización, para este respecto queremos hacer referencia a William Kahn, quien introdujo el concepto de compromiso (engagement) y lo definió como: “el nivel de involucramiento y entusiasmo que un empleado muestra en su trabajo” esto según Kahn genera conceptos psicológicos que asume el colaborador y se ven reflejados en la importancia que le da a su trabajo, la sensación de seguridad que esto le genera y que repercute en disposición o disponibilidad para el cumplimiento o desarrollo de su trabajo. Kahn, W. A. (1990), esto acompañado de las condiciones ideales proporcionadas por una empresa representa un valor incalculable que se ve representado en efectividad, amor por la organización y necesidad de aportar de forma positiva a la organización.



Teniendo en cuenta la información encontrada sobre los puntos que se presentan a desarrollar, y a pesar de que se pueden encontrar estudios en diferentes lugares del mundo, particularmente en Colombia y América Latina estos son escasos. Esta situación brinda una oportunidad valiosa para visibilizar la importancia de realizar este tipo de investigaciones en todos los sectores. Promover estudios sobre el compromiso laboral y las condiciones psicológicas que lo favorecen puede proporcionar opciones de mejora y ayudar a mantener a las personas adheridas a su trabajo en condiciones que les generen bienestar. Es fundamental que se fomente la investigación local para identificar factores específicos que influyen en la satisfacción y el compromiso laboral en el contexto latinoamericano, contribuyendo así al desarrollo de prácticas laborales que beneficien tanto a empleados como a organizaciones.

En investigaciones recientes, como la de Gutiérrez y Ramírez (2022), se encontró que una cultura organizacional inclusiva y participativa en el sector hotelero de Latinoamérica está estrechamente vinculada con una mayor satisfacción y compromiso de los empleados. Este hallazgo es clave para el Hotel Art, donde se busca crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y comprometidos.

En el Hotel Art, el trabajo en equipo es una prioridad, y esto se refleja en las actividades que se realizan para fomentar la colaboración entre los empleados. Por ejemplo, se realizan reuniones semanales donde los empleados pueden compartir ideas y preocupaciones, lo que fortalece la confianza y mejora el ambiente de trabajo. Este tipo de prácticas refuerzan la cultura organizacional positiva que se busca promover.”



Metodología

1. Paradigma

La relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral se puede comprender mejor desde el paradigma sociocultural, en este se resalta la influencia de las prácticas sociales, normas y valores en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. En este enfoque, basado en los principios de Vygotsky y con aportes de otros estudios contemporáneos, ofrece una perspectiva integral que permite analizar cómo el entorno sociocultural de una organización impacta la percepción, el compromiso y el desempeño de sus empleados.

Autores como Denison (1991) enfatizan que la cultura organizacional es un pilar fundamental para la efectividad en las organizaciones, pues integra dimensiones importantes como misión, involucramiento, adaptabilidad y consistencia. Estas dimensiones no solo marcan el comportamiento colectivo, sino que también influyen directamente en la percepción de satisfacción de los empleados. Desde esta perspectiva, la claridad de los objetivos organizacionales y la cohesión interna fortalecen el sentido de pertenencia y la motivación.

Asimismo, Flynn y Chatman (2001) subrayan que la percepción positiva de los empleados hacia la calidad del servicio y las metas compartidas es un elemento esencial para fomentar la satisfacción laboral. Por otro lado, las dimensiones culturales propuestas por Hofstede et al. (2010), como la distancia de poder o el individualismo, destacan cómo las prácticas culturales específicas moldean las actitudes organizacionales y las dinámicas laborales, dependiendo del contexto cultural.



Desde una perspectiva más actual, Morgan (2014) introduce la idea de la "noción de artesanía", que resalta la importancia de alinear los valores individuales con los de la organización para lograr un sentido de propósito en el trabajo. Este alineamiento refuerza el compromiso que el empleado ha adquirido y contribuye a su satisfacción general.

Este paradigma, que tiene como centro las dinámicas culturales y sociales dentro del entorno organizacional, permite la creación o diseño de estrategias que fomenten la cohesión y el bienestar organizacional. Herramientas como el análisis del clima organizacional y la implementación de actividades inclusivas y que permitan la adaptabilidad de los empleados son clave para fortalecer la relación entre cultura y satisfacción, fomentando un entorno laboral donde los empleados puedan desarrollarse y contribuir de manera efectiva.

2. Tipo de investigación

Descriptiva: Se busca identificar los elementos clave de la cultura organizacional del Hotel Art, como valores, creencias y normas, y analizar cómo influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados. A través de encuestas y entrevistas semiestructuradas en un grupo focal, se evaluará el nivel de satisfacción laboral para determinar la relación entre la cultura y la satisfacción de los trabajadores.

Correlacional: Analizaremos cómo los factores culturales, como valores, creencias y normas, influyen en los niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores. Este análisis tiene como propósito comprender de qué manera estos elementos impactan la motivación y el desempeño en el entorno laboral, con el fin de proponer estrategias que



optimicen las condiciones de trabajo y fortalezcan la retención del talento humano en la organización.

3. Diseño de la investigación

Descriptivo-Correlacional: Para identificar y medir la relación entre los factores de cultura organizacional, la satisfacción y el compromiso de los empleados. Se utilizarán encuestas y cuestionarios semiestructurados.

4. Población y Muestra

Selección de la muestra:

- Muestra: 30 empleados del total de 50.
- Características de la muestra:
 - Género: Hombres y mujeres.
 - Edad: Entre 20 y 55 años.
 - Nivel educativo: Básica secundaria, técnicos y profesionales de diferentes campos.
 - Nivel socioeconómico: Medio, Medio bajo a bajo.

5. Técnica de recolección de datos

Encuesta:

Instrumento: cuestionario “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales”: El Cuestionario de Satisfacción S20/23, que utiliza escalas de Likert para evaluar valores, creencias, normas, satisfacción laboral y compromiso.



Grupo Focal:

Muestra: Se tomó como muestra representativa a 4 participantes de diferentes áreas del Hotel Art.

Instrumento: Entrevista semiestructurada, permitiendo explorar en profundidad la percepción de la cultura organizacional y su impacto en la motivación y satisfacción.

Ambas técnicas se complementan, combinando datos numéricos y cualitativos para ofrecer una visión más completa de la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados.

6. Validez y confiabilidad del instrumento

En el contexto de nuestra investigación, el Cuestionario de Satisfacción S20/23 es un instrumento ampliamente validado y confiable, utilizado para medir la satisfacción laboral en diversos contextos organizacionales. Este cuestionario emplea escalas de Likert para evaluar aspectos como los valores, creencias, normas, satisfacción laboral y compromiso de los empleados, lo que lo convierte en una herramienta importante para este tipo de estudios.

El cuestionario ha demostrado ser válido para medir lo que se propone, es decir, la satisfacción laboral y su relación con los factores organizacionales. Los ítems del cuestionario son adecuados para medir los aspectos fundamentales de la satisfacción laboral y la cultura organizacional, ya que han sido revisados y aprobados por expertos en el área.



Los resultados obtenidos con este cuestionario se correlacionan de manera positiva con otras medidas previamente validadas de satisfacción laboral, lo que demuestra su validez de criterio. La confiabilidad del cuestionario también ha sido ampliamente comprobada. Esto significa que el cuestionario genera resultados consistentes cuando se aplica en distintas ocasiones y situaciones.

En el contexto del grupo focal es una técnica cualitativa que, si bien no se mide con los mismos parámetros que los instrumentos cuantitativos, también puede ser evaluada en términos de validez y confiabilidad, se refiere a la capacidad de la técnica para captar la información relevante sobre los temas investigados, en este caso, la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados. La validez de este instrumento se asegura por los siguientes aspectos:

Se diseñaron preguntas abiertas que cubren de manera apropiada los aspectos clave de la investigación, como valores, creencias, normas, satisfacción y compromiso. La entrevista semiestructurada permite adaptarse a las respuestas de los participantes, ahondando en aspectos relevantes según surjan durante la conversación.

A través de la flexibilidad de las entrevistas semiestructuradas, se permite explorar en profundidad los constructos relacionados con la satisfacción y el compromiso laboral. Los participantes pueden compartir sus experiencias y percepciones de manera abierta, lo que proporciona datos válidos sobre su relación con la cultura organizacional.

Tanto los grupos focales con entrevistas semiestructuradas como el Cuestionario de Satisfacción S20/23, son herramientas válidas y confiables para obtener información sobre la cultura organizacional y la satisfacción laboral planteadas como eje central del presente



trabajo de grado. A pesar de que los grupos focales tienen una medición de validez y confiabilidad más compleja que los instrumentos cuantitativos permiten captar datos profundos y consistentes que a lo mejor no pueden ser obtenidos en las encuestas. Por su parte, el cuestionario S20/23, con su alta validez y confiabilidad, nos brinda una base sólida para evaluar estos aspectos dentro de la investigación.

7. Técnicas de análisis de resultados

Para analizar los resultados de esta investigación, se utilizarán métodos tanto cuantitativos como cualitativos que nos permitan obtener una visión integral sobre la cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el Hotel Art Medellín.

1. Análisis Cuantitativo:

- Se utilizarán para resumir las respuestas de la encuesta sobre satisfacción laboral, identificando patrones clave en áreas como condiciones laborales, relaciones con superiores y autonomía.
- Se analizará la relación entre la cultura organizacional (valores, comunicación, bienestar) y la satisfacción laboral para determinar cómo se interrelacionan.

2. Análisis Cualitativo:

- Se realizará para procesar las respuestas abiertas en entrevistas y grupos focales, identificando temas recurrentes sobre la cultura organizacional y el compromiso de los empleados.
- Las respuestas serán agrupadas por temas para identificar elementos clave como el sentido de pertenencia, motivación y lealtad de los empleados.



3. Comparación:

- Se compararán las respuestas con las pruebas piloto que se realizaron en meses anteriores para detectar posibles diferencias en la percepción de la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

8. Consideraciones éticas

En el desarrollo de este trabajo de grado se garantizará el cumplimiento de principios éticos fundamentales para proteger los derechos y la dignidad de los participantes. Se obtendrá el consentimiento informado de manera previa, explicando claramente el objetivo del estudio, la naturaleza de los datos que se recopilarán, las medidas para proteger la información personal y asegurando que la participación será voluntaria, con la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Este consentimiento será por escrito como requisito establecido por la universidad.

La confidencialidad para proteger la información de los participantes serán pilares esenciales en la investigación. Los datos recopilados se utilizarán exclusivamente con fines académicos y no se utilizarán nombres u otros identificadores personales. Adicionalmente, los datos se protegerán con acceso restringido únicamente a los responsables de la investigación, para garantizar su protección.

Se mantendrá una política de total transparencia, informando a los participantes sobre el uso y la finalidad de los resultados, los cuales estarán orientados a generar recomendaciones para mejorar la cultura y el bienestar organizacional. En este sentido, se evitará cualquier manipulación de los datos que pueda favorecer conclusiones predeterminadas.



Finalmente, se hará un uso responsable de los datos, asegurando que estos no serán utilizados para fines ajenos al trabajo de grado. Una vez concluido el proyecto, los datos serán eliminados o archivados según las políticas establecidas por la universidad. Así, se garantiza un manejo ético y profesional en todo el proceso investigativo.



Análisis y resultados

Cumplimiento de objetivos propuestos:

1. Caracterizar la población participante del desarrollo del proyecto de investigación

Con el fin de proporcionar una base sólida para el análisis de datos e interpretación de resultados se realizó una caracterización de las personas que participaron en la investigación, destacando variables clave como género, edad, nivel educativo y nivel socioeconómico donde se destacaron los siguientes resultados:

- El 57% de los empleados del Hotel Art son mujeres.
- El 53% de los empleados viven en estratos 1 y 2, seguido por un 37% en estratos 3 y 4.
- 57% de los empleados son bachilleres y 23% Técnicos y Tecnólogos.
- 40 % de los empleados están entre los 26 y 32 años.

2. Identificar los principales elementos de la cultura organizacional del Hotel Art Medellín

Los principales elementos de la cultura organizacional son:

- La misión: los empleados expresan una alineación con el propósito. La experiencia del cliente en el hotel es primordial, por lo cual manifiestan la pasión que sienten por su labor.
- Prácticas y rituales: El hotel ha ritualizado algunos eventos y de forma periódica resalta diferentes aspectos de su cultura (valores, visión), además de generar



enganche con actividades como “El empleado del mes”, fechas especiales, formaciones, etc.

- Valores y principios: compromiso, respeto, igualdad, lealtad y trabajo en equipo. Son los valores que resaltan los colaboradores en las entrevistas de grupo focal. Buscan en los líderes el ejemplo de estos.
- **Estilo liderazgo:** el liderazgo colaborativo es un elemento destacado e importante. Sin embargo, debido a la alta rotación ha sido difícil de estabilizar.

3. Describir el nivel de satisfacción laboral de los empleados del Hotel Art Medellín.

La cultura organizacional del Hotel Art Medellín juega un papel fundamental en la satisfacción laboral y el compromiso de sus empleados, influenciando de manera directa tanto su motivación como su desempeño. Este análisis se busca evaluar cómo los elementos organizacionales, tales como el compromiso de la gerencia, la cercanía entre los líderes y los empleados, y la mejora continua de las condiciones laborales, impactan en el bienestar del talento humano, fortaleciendo su vinculación con la organización y reflejándose en la calidad del servicio hacia los huéspedes.

La cultura organizacional del Hotel Art Medellín está orientada a la mejora constante, y se destacan factores clave que influyen en el compromiso de los empleados. La gerencia no solo se enfoca en los resultados financieros, sino también en el bienestar de los empleados, lo cual crea una cultura que piensa las personas que allí trabajan. La cercanía entre los líderes y los empleados es otro aspecto fundamental, ya que promueve un ambiente de confianza y amistad, permitiendo que los empleados se sientan parte integral



del proceso organizacional. Además, la mejora continua no solo se refiere a las condiciones físicas del hotel, sino también a la capacitación constante de los empleados y la optimización de los procesos operativos, contribuyendo a un mejor ambiente laboral. Los valores de honestidad, lealtad y trabajo en equipo también son pilares esenciales dentro de esta cultura, los cuales se reflejan en el compromiso de los empleados hacia la organización.

Beneficios tangibles como el almuerzo gratuito y las condiciones laborales mejoradas generan un sentimiento de bienestar entre los empleados, lo que refuerza su percepción positiva sobre la organización. El reconocimiento y aprecio constante, no solo a través de beneficios, sino también mediante la interacción directa y el agradecimiento por parte de la gerencia y líderes, contribuyen a una cultura de valoración que fortalece aún más la satisfacción laboral.

El compromiso de los empleados con la organización es alto, impulsado por un fuerte sentido de pertenencia y motivación. Los empleados sienten que forman parte de una familia hotelera, y esto se ve reflejado en su actitud hacia el trabajo y su disposición para colaborar con los objetivos del hotel. La motivación intrínseca se ve alimentada por el apoyo continuo de los líderes, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, y la posibilidad de participar activamente en la mejora del hotel. La lealtad de los empleados hacia la organización se mantiene firme debido a las políticas laborales justas y a la cultura organizacional que fomenta el apoyo mutuo y el reconocimiento de los esfuerzos.

La relación entre la cultura organizacional y los niveles de satisfacción y compromiso de los empleados es estrecha y se refleja en una interacción dinámica entre



estos factores. Una cultura organizacional positiva, caracterizada por la cercanía de los líderes, el compromiso con la mejora continua y la valoración de los empleados, crea un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten motivados y comprometidos. A su vez, la satisfacción laboral se convierte en un indicador clave de este compromiso, ya que empleados satisfechos están más dispuestos a alinearse con los objetivos de la organización. Este círculo virtuoso fortalece la motivación de los empleados y tiene un impacto directo en la calidad del servicio que ofrecen a los huéspedes y en el desempeño general del hotel.

“En el Hotel Art, el trabajo en equipo es una prioridad, y esto se refleja en las actividades que se realizan para fomentar la colaboración entre los empleados. Por ejemplo, se realizan reuniones semanales donde los empleados pueden compartir ideas y preocupaciones, lo que fortalece la confianza y mejora el ambiente de trabajo. Este tipo de prácticas refuerzan la cultura organizacional positiva que se busca promover.”

En conclusión, la cultura organizacional del Hotel Art Medellín está íntimamente vinculada con la satisfacción y el compromiso de sus empleados. Esta relación crea un ciclo positivo, en el que una cultura sólida y positiva contribuye a un alto nivel de satisfacción laboral, lo que, a su vez, fomenta un mayor compromiso de los empleados con la organización. Este compromiso se traduce en una motivación continua para mejorar la calidad del servicio hacia los huéspedes y fortalecer el desempeño global del hotel.



4. Determinar la relación entre la cultura organizacional con la satisfacción y compromiso de los empleados del Hotel Art.

Relación

Relaciones personales con el equipo	Satisfacción del trabajo por si mismo	0,0144
	Oportunidades para hacer en lo que destaca	0,0026
	Oportunidades para hacer lo que le gusta	0,0352
	Salario que recibe	0,0116
	Entorno físico	0,0001
	Ventilación	0,0467
	Temperatura	0,0189
	Oportunidades de formación	0,0000
	Oportunidades de promoción	0,0000
	Decisiones autónomas	0,0003
Supervisión ejercida	Oportunidades para hacer en lo que destaca	0,0031
	Oportunidades para hacer lo que le gusta	0,0039
	Salario que recibe	0,0097
	Entorno físico	0,012
	Temperatura	0,0000
	Oportunidades de formación	0,0006
	Oportunidades de promoción	0,0000
	Decisiones autónomas	0,0011
Proximidad y frecuencia de supervisión	Oportunidades para hacer en lo que destaca	0,0407
	Oportunidades para hacer lo que le gusta	0,0011
	Salario que recibe	0,0048
	Entorno físico	0,0014
	Ventilación	0,0285
	Temperatura	0,0064
	Oportunidades de formación	0,0025
	Oportunidades de promoción	0,0000
Decisiones autónomas	0,0003	
Forma en que supervisores juzgan la tarea	Satisfacción del trabajo por si mismo	0,029
	Oportunidades para hacer en lo que destaca	0,0373
	Oportunidades para hacer lo que le gusta	0,0636
	Salario que recibe	0,0309
	Entorno físico	0,0017
	Ventilación	0,0027
	Temperatura	0,0002
	Oportunidades de formación	0,0000
	Oportunidades de promoción	0,0001
	Decisiones autónomas	0,0102
Igual y justicia recibida	Satisfacción del trabajo por si mismo	0,0133
	Salario que recibe	0,0059
	Entorno físico	0,0000
	Oportunidades de formación	0,0345

Apoyo recibido por superiores	Satisfacción del trabajo por si mismo	0,0187
	Oportunidades para hacer en lo que destaca	0,0282
	Oportunidades para hacer lo que le gusta	0,013
	Salario que recibe	0,002
	Entorno físico	0,0023
	Ventilación	0,0017
	Temperatura	0,0208
	Oportunidades de formación	0,0009
	Oportunidades de promoción	0,0118
	Decisiones autónomas	0,0018

Participación en toma de decisiones del área	Oportunidades para hacer en lo que destaca	0,0406
	Oportunidades para hacer lo que le gusta	0,0148
	Salario que recibe	0,0064
	Entorno físico	0,0001
	Temperatura	0,0451
	Oportunidades de formación	0,0083
	Oportunidades de promoción	0,113
	Decisiones autónomas	0,004

Participación en toma de decisiones de la empresa	Oportunidades para hacer en lo que destaca	0,0291
	Oportunidades para hacer lo que le gusta	0,0358
	Salario que recibe	0,0443
	Entorno físico	0,0027
	Iluminación	0,0439
	Oportunidades de formación	0,0116
	Oportunidades de promoción	0,0003
	Decisiones autónomas	0,0063

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos revelan que los empleados del Hotel Art Medellín experimentan un alto nivel de satisfacción laboral, especialmente en áreas como el entorno físico de trabajo, la realización de tareas que disfrutan y el apoyo recibido por parte de sus superiores. Sin embargo, existen aspectos que aún pueden mejorar, como la supervisión, la participación en decisiones organizacionales y la claridad en los objetivos a alcanzar. Estas áreas deben ser atendidas para incrementar aún más la satisfacción laboral y asegurar que los empleados se sientan completamente valorados.



En cuanto al compromiso con la organización, la percepción de los empleados es positiva, respaldada principalmente por la satisfacción con las condiciones laborales y el apoyo de los líderes. Los empleados muestran un fuerte sentido de pertenencia y motivación, lo que indica una conexión con los valores y objetivos del Hotel Art Medellín. No obstante, áreas como la autonomía en la toma de decisiones y la supervisión constante podrían mejorarse para aumentar el compromiso, promoviendo un entorno más dinámico y autogestionado.

La cultura organizacional del hotel está claramente orientada hacia valores fundamentales como el bienestar, la honestidad, el trabajo en equipo y el respeto. Estos valores se reflejan en un entorno laboral caracterizado por la comunicación abierta y el compromiso de la alta gerencia con el bienestar de los empleados. La cercanía entre líderes y empleados, así como el esfuerzo constante por mejorar las condiciones laborales, contribuyen a un ambiente de trabajo positivo. Este enfoque integral no solo favorece el desarrollo personal y profesional de los empleados, sino que también potencia la experiencia de los huéspedes, contribuyendo a un clima organizacional favorable y una experiencia laboral satisfactoria.

A pesar de los aspectos positivos, se identificaron áreas de mejora que requieren atención para seguir promoviendo un ambiente de trabajo motivador y satisfactorio. La supervisión, la autonomía en las decisiones y las oportunidades de promoción son factores que deberían ser más claros y mejor gestionados para garantizar que los empleados se sientan completamente empoderados en su trabajo y en su desarrollo profesional dentro de la organización.

Recomendaciones

Para fortalecer la satisfacción y el compromiso de los empleados, se recomienda trabajar en



áreas clave como:

1. Fortalecer la supervisión y autonomía: Encontrar un equilibrio adecuado entre supervisión y autonomía para aumentar la motivación, el sentido de responsabilidad y el compromiso de los empleados.
2. Incrementar la participación en la toma de decisiones: Fomentar una mayor participación de los empleados a través de encuestas, reuniones o espacios de retroalimentación para mejorar su involucramiento en la organización.
3. Clarificar las oportunidades de promoción y desarrollo: Establecer procesos transparentes para el crecimiento profesional, creando planes de carrera que fortalezcan el sentido de pertenencia y motivación.
4. Reforzar la cultura organizacional: Continuar promoviendo los valores de bienestar, respeto y trabajo en equipo mediante talleres, capacitaciones y eventos de integración, que fortalezcan el sentido de comunidad y compromiso.
5. Mejorar la claridad en los objetivos y metas: Definir metas claras y alcanzables para reducir la ambigüedad y aumentar la satisfacción, proporcionando un sentido de dirección en el trabajo.
6. Optimizar las condiciones laborales: Mejorar continuamente las condiciones físicas del espacio de trabajo, especialmente en áreas como temperatura y ventilación, para contribuir al bienestar general de los empleados.
7. Promover el bienestar integral: Continuar con políticas de bienestar que favorezcan el equilibrio entre la vida personal y profesional, implementando programas de salud física y emocional.



En resumen, el Hotel Art Medellín está logrando crear un entorno de trabajo positivo y un clima organizacional favorable, pero la mejora continua en aspectos clave permitirá consolidar una cultura organizacional sólida y un mayor nivel de satisfacción y compromiso de los empleados.



Referencias

Al-dalahmeh, M., Khalaf, R. y Obeidat, B. (2018). El efecto del compromiso de los empleados en el desempeño organizacional a través del papel mediador de la satisfacción laboral: el caso de los empleados de TI en el sector bancario jordano. *Ciencia Aplicada Moderna* , 12 (6), 17-43.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janés.

Paais, M. y Pattiruhu, JR (2020). Efecto de la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional sobre la satisfacción y el desempeño de los empleados. *La Revista de Finanzas, Economía y Negocios Asiáticos* , 7 (8), 577-588.

Asif, M., Qadri, F., E. A., & Maitlo, Q. (2019). Organizational culture and its impact on employee career and performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(5), 01-08. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(8\)5/Series-1/A0805010108.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(8)5/Series-1/A0805010108.pdf)

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86. <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

Balasi, M., Mia, M. A., & Mohd Rafi, S. N. F. (2021). Organizational culture and employee engagement in the Malaysian hotel industry. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(3), 390-408. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2020-0148>

Denison, D. R. (2018). Modelo de cultura organizacional de Denison. En M. D. Sull, R. S. Ruelas-Gossi y M. F. Torres (Eds.), *Factores que influyen en la cultura organizacional* (pp. 67-94). Ciudad de México: HGSA Consultores. <https://bit.ly/3OYVsds>

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications. <https://books.google.com/books?id=fzrFPZY0uWEC>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17a ed.). Pearson Educación. <https://www.pearson.com/store/p/comportamiento-organizacional/P100002612951>

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (3th ed.). John Wiley &



Sons.http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf

Schein, E. H. (2004). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, volumen(22), página 184 <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

Casas Huesa, M. L., & Agudelo Vanegas, L. M. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional del sector hotelero en la ciudad de Medellín. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 117-135. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2430>

Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. *VALORES y etica para el siglo XXI. Madrid: BBVA*, 413-433. recuperado de https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Culturas-nacionales-culturas-organizacionales-y-el-papel-de-la-gesti%C3%B3n-empresarial_Geert-Hofstede.pdf

Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Gutiérrez, P., & Ramírez, M. (2022). *La influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral en el sector hotelero latinoamericano*. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(3), 45-60.

M. (2020). *Efecto de la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional sobre la satisfacción y el desempeño de los empleados*. PAAIS. <https://www.paaiss.org>