



ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR HOTELERO DE CARTAGENA DE INDIAS

Sonia Ethel Durán,¹ Jesús E. García Giulliany,² Margel A. Parra³

Resumen

La disciplina del liderazgo debe aplicarse con pasión, habilidad y compromiso en la labor decisiva de establecer, implementar, revisar y actualizar la estrategia, así se garantiza la posibilidad de sobrevivir y de alcanzar los niveles de éxito de la organización. Siendo así, las organizaciones deben brindar tanto dirección como apoyo a sus empleados para que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de la misma, para ello se hace necesaria la presencia de un gerente con tomas de decisiones acertadas acorde a las necesidades de la misma. Así, el talento humano en una empresa desempeña funciones para lograr las metas deseadas, por lo cual se hace necesario contar con un ambiente de trabajo capaz de ofrecer condiciones positivas que generen beneficios de forma particular coadyuvando al desarrollo y progreso organizacional. El estudio se orientó a determinar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional en el sector hotelero en Cartagena de Indias. Se sustentó teóricamente en Robbins y Judge (2017), Brunet (2011), y otros. El tipo de investigación fue descriptiva de campo, con un diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por una muestra de 35 empleados operativos del sector hotelero de Cartagena, a quienes se les aplicó un cuestionario con escala Likert. Dicho instrumento fue validado por 5 expertos, según el juicio de expertos y se determinó la confiabilidad, según el método de Crombach, arrojando un resultado de 0,84; para luego aplicar el instrumento para obtener la información requerida. El análisis de datos se realizó mediante estadísticas descriptivas, utilizando para su análisis un baremo de interpretación, el mismo construido bajo las bases de los puntajes mínimos y máximos de la escala utilizada, asimismo se presentan las tendencias por cada variable, posterior la correlación entre ella. Como resultado se concibe que, en el sector hotelero en Cartagena de Indias, el estilo de liderazgo tenga una alta correlación con el clima organizacional predominante con un coeficiente de Pearson de 0,86 en su puntaje, determinando que

¹ Programa de Administración turística y Hotelera. Fundación universitaria Internacional UNICOLOMBO. Cartagena Colombia. <sduran@unicolombo.edu.co>.

² Programa de administración y negocios. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. <jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co>.

³ Programa de Psicología Universidad Reformada. Barranquilla, Colombia. Correo: <margel.alejandra@gmail.com>.



es una relación muy significativa. Se concluyó que, en las organizaciones objeto de estudio, el estilo de liderazgo es generalmente autoritario y cerrado, lo que implica tensiones en el ambiente y en la ejecución de los procesos.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, desempeño, ambiente

Introducción

La disciplina del liderazgo debe aplicarse con pasión, habilidad y compromiso en la labor decisiva de establecer, implementar, revisar y actualizar la estrategia, así se garantiza la posibilidad de sobrevivir y de alcanzar los niveles de éxito de una organización. Dentro de estas perspectivas, García, Durán y Prieto (2017), sostienen que parte de la gestión organizacional consiste en fortalecer las condiciones laborales y personales para integrar al empleado a la organización, abarcando las características de los trabajadores tales como: habilidades, destrezas, competencias, entusiasmo y lealtad, las cuales influyen sobre los resultados, la eficiencia, la reputación y la supervivencia de la organización.

En función de lo anteriormente expuesto, en una empresa, el talento humano desempeña funciones para lograr las metas deseadas, por lo cual se hace necesario contar con un ambiente de trabajo capaz de ofrecer condiciones positivas que generen beneficios de forma particular coadyuvando al desarrollo y progreso organizacional, sustentado por Robbins y Judge (2017). Cabe destacar que, en el área organizacional, el concepto de ambiente es relacionado con el clima organizacional, considerado por Chiavenato (2013) como la atmósfera psicológica particular ligada a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. Asimismo, Brunet (2011) asume que el clima organizacional puede determinar y condicionar el comportamiento de los individuos en la organización, influye en la existencia de un ambiente favorable o no.

Este podría relacionarse con los estilos de liderazgo, dado que estimula al personal para la realización de un trabajo, generando un proceso de interacción entre el sistema técnico, el sistema humano, así como el ambiente, el cual es particular para cada sujeto; es decir, el clima va a depender de la percepción que tenga el individuo de éste, mismo que se presenta como un agente mediador entre la empresa y los trabajadores.

Martínez, Cardeño, Ramírez y Durán (2018) consideran que las organizaciones deben brindar dirección y apoyo a sus empleados para que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de la misma, para ello se hace necesario la presencia de estilo de liderazgo acorde a las necesidades de los procesos organizacionales. García et al (2017) enuncian que dichas empresas deben orientarse al estilo de liderazgo como uno de los pilares fundamentales para su funcionamiento, para conocer las acciones del líder en el escenario organizacional, pero además comprender las claves para la competitividad. Pero paralelo a



cumplir con un objetivo de servicio al cliente externo, estas organizaciones también tienen que vincularse con su personal y ofrecer ambientes laborales estables, que generen calidad y bienestar laboral, lo que circunscribe la existencia de un líder que sea agente mediador entre la empresa y los trabajadores.

De acuerdo con lo planteado, el ambiente laboral en el sector hotelero de Cartagena se presenta desde una perspectiva compleja, originada por la misma razón del negocio y las actividades que ejecutan. Indudablemente que la ciudad vive en constante proceso vacacional, aunque hay unas temporadas que tienden a ser bajas, la situación de destino turístico de alto impacto determina que en Cartagena los criterios del sector son siempre orientados a temporada alta, por lo cual debe ofrecerse un servicio de la más alta calidad a miles de turistas nacionales e internacionales, respondiendo de manera exitosa al mercado meta.

Ahora bien, se ha evidenciado en el sector una serie de dificultades que han afectado el rol de los líderes, quienes han ido generando imposición de procesos, manifiestos en la debilidad para formular, desarrollar, hacer seguimiento y control de la gestión del servicio, estableciendo una excesiva centralización de las decisiones, mediante las cuales se restringe la capacidad de iniciativa y de acción del personal tanto supervisor como operativo. Se ha revelado que los empleados generalmente están sometidos a fuerte nivel de presión, puesto que deben promover la excelencia y eficiencia en el manejo y control de servicio al cliente, además se ha denotado poca interacción entre compañeros, no existen tiempos de descanso o pausas activas, y en algunos casos se ha evidenciado trato irrespetuoso con sus compañeros, huéspedes y clientes, lo que ha afectado el ambiente de trabajo. Las percepciones se enuncian como generadores de conflictos entre los trabajadores, que pueden originar baja calidad en los servicios.

En este contexto, los estilos de liderazgo, dependiendo de la integración con diferentes elementos de la organización y otros aspectos organizacionales, podría ser un factor de influencia en el bienestar y el ambiente laboral; es decir, un liderazgo efectivo debe sustentarse en la productividad y en la calidad de vida de las personas, por supuesto que esto incide en el clima organizacional. Esta situación califica al gerente, según García, Durán, Hernández y Moreno (2018), desde diferentes estilos, dependiendo de su intención y capacidad de interacción; su comportamiento gerencial debe vincularse con las tomas de decisiones, con el logro de los objetivos, la ejecución de las tareas y funciones complejas que necesitan negociarse con el proceso de servicio al cliente del hotel, lo cual pareciera estar determinada por conflictos intrapersonales, interpersonales, intergrupales o personal-funcional.

En definitiva, el capital humano es el gran activo del sector, pues consolida los espacios de recreación, diversión y hospitalidad que ofrece un destino turístico como Cartagena de Indias; por lo tanto, el líder debe apoyar y propiciar su desarrollo profesional y humano dentro de la empresa. De acuerdo a lo planteado, surgió la necesidad de determinar la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional del sector hotelero en Cartagena de Indias.



Revisión de Literatura

Liderazgo: El liderazgo se entiende como la capacidad del gerente o cualquier miembro de la organización para reorientar el comportamiento de los grupos hacia metas colectivas. Robbins y Coulter (2014) vinculan “el liderazgo con las condiciones de trabajo, con las acciones gerenciales y con los resultantes de los distintos grados de preocupación por la producción y por la persona”. Estos elementos, según el autor, concretan la acción gerencial planteada desde la perspectiva del grupo y de la evolución natural de la organización en procura de elevar los logros y adecuar los objetivos. Para establecer un estilo de liderazgo en el sector turístico y hotelero se determinaron los elementos que se explican a continuación:

Cuadro 1. Indicadores de liderazgo

Elemento clave del liderazgo	Caracterización
Supervisión rigurosa e interpersonal	Robbins y Coulter (2014) manifiestan que si las organizaciones desean competir con éxito en una economía global dinámica, los empleados deben poder tomar decisiones e implementar cambios rápidamente. Por lo cual consideran que la supervisión con línea autoocrática y cerrada a la participación es un elemento que está siendo sustituido en este siglo, quienes lo aplican ponen en detrimento el cumplimiento de los objetivos.
Autonomía limitada por las políticas de la empresa	Para Dessler (2011), la autonomía de trabajo abarca la responsabilidad que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizar el mismo. La autonomía y la responsabilidad son factores fundamentales a considerar dentro de un empleado, ella permite tomar decisiones propias en circunstancias imprevistas, sin la necesidad de estar consultando con su superior, en tal sentido se le debe suministrar herramientas de trabajo que le permitan ejercer su función principal.
Métodos de supervisión, para fomentar la eficacia:	Koontz, Weihrich y Cannice (2012) consideran que, para la administración eficaz, se debe contar con una red de objetivos significativos y alcanzables; no puede esperarse que las personas logren una tarea con efectividad y eficiencia, que derive en eficacia, a menos que sepan cuáles son los propósitos finales de sus esfuerzos. Por lo cual los métodos deben orientarse al cumplimiento de objetivos.
Procesos gerenciales, para solucionar problemas	Robbins et al (2014) sugieren que deben contar con planes estratégicos que incluyan actividades y procesos que facilite la toma de decisiones, y de acciones cuando sea necesaria, esto orientado es organizaciones cuya incertidumbre pueda ser elevada y los gerentes deben ser flexibles para responder a cambios inesperados.

Fuente: Propia

Clima Organizacional: Brunet (2011) define el clima organizacional, como el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la misma. Para sustentar se hizo una clasificación de los elementos que se relación con el clima organizacional en el sector.



Cuadro2. Elementos del clima organizacional

El ambiente permite la expresión libre de ideas	Dessler et al (2011) y Brunet (2011) hacen referencia al deseo de los empleados y directivos de ofrecer sus opiniones que ayuden a resolver los problemas de la organización y al sentido de correr riesgos. Este elemento del clima organizacional según lo indicado por Dessler (2011), comprende los grupos informales amistosos y de trabajo, el trato considerado al personal de la empresa, tratar los errores cometidos como una forma de apoyo y aprendizaje, y por último recompensar equitativamente el trabajo que realiza el personal.
Programas para incrementar la eficiencia	Dessler et al (2011) asumen que facilita la adaptación al puesto de trabajo, contribuye a analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno, revisión de los objetivos previstos en cada puesto de trabajo y detectar la capacitación tanto personal como colectivo.
Trabajo bajo presión	Según Herriegel (2009), se generan procesos de mayor exigencia personal, promoviendo la participación de ellos en múltiples actividades formales e informales en las empresas para las cuales trabaja, además de que se produce un alto nivel de exigencia en el desarrollo de las actividades para lograr cumplir con las metas trazadas
Recompensas por los logros alcanzados	Para Brunet (2011), corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

Fuente: Propia

Materiales y Métodos

Esta investigación se cataloga como descriptiva y correlacional, puesto que busca describir las variables, estilos de liderazgo y clima organizacional en un tiempo determinado. Asimismo, su diseño es no experimental porque el estudio no involucró la manipulación deliberada de las variables, estas se tomaron directamente de la realidad del contexto del sector hotelero de Cartagena de Indias, específicamente en el sector Boca Grande. Igualmente, es transaccional debido a que los datos se recogieron en un solo momento, dando una única oportunidad para el desarrollo de la aplicación del instrumento. Además, se expresa que la investigación es de campo por cuanto los datos se recogieron directamente en el lugar o sitio de estudio, donde se hizo contacto con los sujetos que forman parte de la población.

La población estuvo conformada por 35 empleados operativos de cinco hoteles ubicados en el sector Boca Grande de Cartagena de Indias; esta población es finita por estar constituida por menos de cien mil unidades y es accesible, denominado censo poblacional. Para recolectar los datos se utilizaron dos instrumentos tipo cuestionario con preguntas cerradas, con cinco posibilidades de respuestas tipo Likert. A este instrumento se le aplicó la validez de contenido a través del juicio de experto; posteriormente se procedió a determinar la confiabilidad a través del método alfa Crombach, el cual dio como resultado un coeficiente 0,84.

El análisis de los datos se hizo a través de la estadística descriptiva y los mismos fueron procesados a partir de un baremo de interpretación que se construyó sobre la base de las puntuaciones utilizadas en la escala, la cual va de 1 a 5. Ubicándose en los rangos muy bajos (1-1.79), bajo (1.80-2.59), medio (2.60-3.39), alta (3.40-4.19) y muy alta (4.20-5). Posteriormente se procedió a calcular el índice de correlación,



estimando con el índice de correlación de Pearson y verificar en qué medida el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional. Este coeficiente de correlación de Pearson es un índice cuyos valores absolutos oscilan entre 0 y 1. Y se seleccionó un nivel de significancia de α 0,05.

Resultados

Respecto al estilo de liderazgo, en la Tabla 1 se evidencia una marcada tendencia a la poca aplicación de herramientas estratégicas para estructurar las operaciones en función de unificar los equipos de trabajo, promoviendo una supervisión rigurosa e interpersonal, dado que el promedio se ubicó en la categoría medio con un rango de 3 y la desviación estándar se ubicó en 1,382, destacando una dispersión de rango medio respecto al indicador analizado, generando como consecuencia que las actividades se vean afectadas por las presiones ejercidas. A este respecto, Dessler et al (2011) se refieren al énfasis que se hace en algunas empresas en la producción, sin tomar en cuenta la retroalimentación comunicacional y la distancia que existe entre el subordinado y su superior.

Tabla 1. Estilo de liderazgo

INDICADOR DE ESTILO	MEDIA	MODA	MEDIANA	DS
Supervisión rigurosa e interpersonal	3,0	3,0	3,0	1,382
Procesos gerenciales, para solucionar problemas	3,2	4,0	3,0	1,437
Autonomía limitada por las políticas de la empresa	2,6	2,0	3,0	1,248
Métodos de supervisión, para fomentar la eficacia	2,4	1,0	2	1,20

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a si la estructura de las operaciones laborales en el área operativa de los hoteles involucra procesos gerenciales para solucionar los problemas laborales generados en la organización y con el cliente, existe una clara tendencia hacia una acción de categoría media, con un rango en el promedio de 3.2, sustentado con una desviación estándar de 1.437. Se pudo constatar la existencia de aptitudes hostiles, personal con muchas expectativas sobre la interacción con los otros, el clima existente no depende del empleado, sino de los efectos del entorno organizacional. A este respecto, Dessler et al (2011) y García, Durán Parra y García (2017) establecen que la estructura formal de las organizaciones deben estar alineadas en cuanto a sus políticas y responsabilidades, así como la atmósfera requerida, lo cual influye en la planeación adecuada dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos.

Posteriormente, la tabla refleja los datos logrados, cuando se le preguntó al personal, si la autonomía en su puesto depende de las políticas del área gerencial del hotel, demostrando que se ubica en una categoría baja y el límite mínimo de la categoría media, puesto que su rango tiene un promedio de 2.6, y una desviación estándar de 1.248, incurriendo en que la autonomía en los puestos de trabajo está limitada por



las políticas de la institución y que para ejecutar alguna actividad fuera de sus funciones ésta debe ser consultada y esperar la aprobación.

Para Dessler y Valera (2011), la autonomía de trabajo abarca la responsabilidad que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizarlo. Por otra parte, García, Durán y Prieto (2017) manifiestan que la autonomía y la responsabilidad son factores fundamentales a considerar dentro de un funcionario de la empresa, ya que ella le permite tomar decisiones propias en circunstancias imprevistas, sin la necesidad de estar consultando con su superior, en tal sentido se le debe suministrar herramientas de trabajo que le permitan ejercer su función principal.

De acuerdo con lo planteado, el estilo de liderazgo en este contexto se relaciona con la colaboración del supervisor con sus empleados y sus compañeros, en pro de ser más competitivo, la fijación de objetivos, orientación y seguimiento de las acciones, del personal a su cargo, para liderar al equipo de trabajo. En este ámbito se manifiesta un promedio de 2.4 ubicándose en una categoría baja, de acuerdo al promedio de interpretación de la variable, destacando que el estilo de liderazgo orientado al proceso y participativo que requiere el sector turístico no es el que prevalece, pues se genera tendencia hacia un liderazgo autocrático.

Aunado a ello, García et al (2017) consideran la opción que propone Benavides (2002), quien manifiesta que el liderazgo es la capacidad de desempeñar el rol del líder de un grupo o equipo. Además, las competencias gerenciales representan el conjunto de atributos personales evidenciables que se aportan al trabajo; también se consideran los comportamientos para lograr un desempeño eficiente, situación que no está ocurriendo en el sector hotelero en la actualidad. Por otro lado, Holloway (2012) considera que el estilo del líder debe expresar la cultura y los valores de la organización para potencializar al máximo a sus empleados y recoger los mejores esfuerzos en cada tarea.

Tabla 2. Características del de clima

INDICADOR DE ESTILO	MEDIA	MODA	MEDIANA	DS
El ambiente permite la expresión libre de ideas	2.1	2,00	2.00	0.90
Programas para incrementar la eficiencia	2,40	1,00	2,00	1,20
Trabajo bajo presión	3,60	4,00	4,00	1,30
Recompensas por los logros alcanzados	2,60	2,00	2,00	1.1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se muestran los indicadores relacionados con las características del clima organizacional predominante en los hoteles seleccionados; en lo que concierne al ambiente permisible para expresar libremente las ideas, se observa un promedio de 2.1 ubicándose en una tendencia de categoría baja respecto



al baremo de interpretación, aunado a una desviación estándar de 0.90. En este sentido, el ambiente no permite la expresión libre de las ideas, lo que puede obstaculizar posibilidades de líneas de acción a ejecutar y promover una atención asertiva al cliente. En este caso, Dessler et al (2011) y Brunet (2011) hacen referencia al deseo de los empleados de ofrecer opiniones que ayuden a resolver los problemas de la organización y al sentido de correr riesgos. Si en el sector hotelero se tomasen en cuenta las opiniones de los empleados, tendría posibilidad de resolver situaciones con mayor celeridad y ofrecer un servicio óptimo al cliente.

Con respecto a la existencia de programas de orientación para incrementar la eficiencia del personal operativo, se alcanzó un promedio de 2.40, ubicándolo en una categoría baja respecto a su existencia, con una desviación estándar de 1.20, lo que indica que no existen programas de orientación para el personal que incremente su eficiencia en los procesos y tareas ejecutadas. Dentro de estas perspectivas, Durán y Parra (2016) asumieron que las organizaciones modernas deben orientarse a brindar al recurso humano unas condiciones favorables y un ambiente agradable de trabajo, de esta manera podrían alcanzar sus objetivos y para ello deben adaptarse a los procesos de transformación y cambios concebidos desde el entorno, tal y como se debe realizar en el sector hotelero en Cartagena de Indias.

En cuanto a la presión en el trabajo, la media aritmética destacada indica que existe un alto nivel de presión con un rango de 3.60, lo que indica que en el sector hotelero las acciones laborales están sometidas a altas presiones, incidiendo de forma directa en situaciones personales y por ende en el clima organizacional. Brunet (2011) considera que al existir presión en el trabajo, el trabajador podría adoptar una actitud negativa debido al clima organizacional percibido, por lo cual desarrollará una actitud aún más afanosa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad baja.

De acuerdo a las recompensas que reciben por los logros alcanzados, se observa en la tabla 2 un promedio 2.60, generando una categoría de nivel mínimo medio con tendencia a baja. Con una dispersión de 1.1 en su desviación estándar. En consecuencia, en los hoteles que forman parte de la población del estudio las recompensas otorgadas hacia los logros no son equivalentes al esfuerzo realizado por el personal. García, Durán, Parra y García (2017) sostienen que como parte de las estrategias de gestión se ejercen acciones transformadoras e innovadoras que aseguren y garanticen su capacidad para orientar a sus subordinados cumplir la misión asignada; además, las organizaciones deben valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz que conduzcan al logro de los objetivos, a las metas de la organización.

Para dar respuesta a la investigación orientada a determinar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional en el sector hotelero en Cartagena de Indias, se aplicó el Coeficiente de Correlación



de Pearson, y los cálculos fueron realizados en el programa SPSS 22.0, asignándoles la siguiente nomenclatura para cada una de las variables: X= Estilos de liderazgo Y= Clima organizacional. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla.

TABLA 3. Cálculos de correlación de Pearson

X	Y	X*X	Y*Y	X*Y
3901,00	5011,00	441981	728293	566166
Coefficiente de Correlación		0,866371956		

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar los cálculos de coeficiente de Pearson los resultados arrojaron una correlación de 0,866, lo cual muestra que la correlación entre las variables de estudio es positiva muy alta; es decir, que el estilo de liderazgo aplicado en el sector incide de una manera significativa en el clima organizacional que se ha generado en los hoteles que forman parte de la población en estudio. Se cita a Durán, García y Parra (2018), quienes consideran que las competencias directivas como comportamientos observables y habituales pueden posibilitar el éxito de una persona en su función operativa. En este sentido, la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa, lo cual producirá un clima organizacional favorable.

Conclusiones

Las conclusiones permiten inferir que el estilo de liderazgo está orientado a un proceso autocrático, el líder despliega comportamientos que no hacen una combinación hacia las tareas con las personas, por lo cual no genera eficacia en las acciones ni contribuye al compromiso, participación y satisfacción; su tendencia es orden, soluciones y consistencia. De acuerdo a ello, el funcionamiento de las organizaciones en estudio está ligado a las actitudes del personal, a su conducta y a la manera en la cual se ejecutan los procesos. En este sentido, el clima está determinado por las características, como las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas y por la realidad sociológica y cultural del sector; así, se evidencia que estas características son parte de la conducta e integración de los empleados.

Se pudo verificar que no existe autonomía en el trabajo, pues el personal no toma decisiones al ejecutar su trabajo; también se evidenció un estilo de supervisión rigurosa e impersonal, esto por el estilo de trabajo que ejecuta este personal. Por otro lado, el ambiente laboral es tenso e impositivo, presentando una gran situación de riesgo para ellos. En cuanto a la orientación por parte de la empresa, no existen



programas de desarrollo laboral, lo que infiere en la autoeficacia. En consecuencia con lo expuesto, se determinó que el estilo de liderazgo tiene relación con el clima organizacional predominante, ya que, de acuerdo con las acciones que el líder promueve y permite ejecutar, además de apoyar al empleado en su desarrollo, vinculara las tendencias del clima.

En este sentido, los investigadores consideran que, para lograr la eficiencia en las organizaciones del sector hotelero de Cartagena de Indias, deben aplicarse los procesos bajo un enfoque de gestión efectiva, el cual subraya la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuos o grupo social organizado, promoviendo procesos de bienestar y un clima organizacional favorable al servicio que el cliente espera.

Ello debe tener implicaciones profundas y generar relaciones evidentes con la productividad, la comunicación, la toma de decisiones, la eficiencia, el éxito y sobre todo en el bienestar de su gente, por cuanto condiciona el comportamiento de las personas en la organización.

Se denota que las organizaciones del sector hotelero requieren de liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima, por lo cual se necesitan líderes que desafíen el *statu quo*, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones y ser competitivos, manteniendo una imagen de calidad de servicio de mejor nivel al cliente. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas, pero indudablemente promoviendo el bienestar del empleado y consolidando un clima organizacional eficiente.

Referencias

- Brunet H. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición Diagnostico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, I. 2013. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. DF. Quinta edición McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Dessler G y Valera R. (2011). **Administración de Recursos humanos. Un enfoque Latinoamericano.** México. Quinta Edición. Editorial Pearson
- Duran, S. E., Parra, F. M. A., & García, G. J. E. (2018). El aprendizaje como técnica de mejora continua en la gestión de desarrollo organizacional en Pymes Colombianas. *Mtro. Adolfo Pontigo Loyola.*
- Duran, S & Parra M. (2016). “Condiciones Laborales y Calidad de vida en el trabajo”. *Estrategias innovadoras: Afrontando los retos de la economía global.*, 1, 437-459. Universidad autónoma del Estado de Hidalgo y Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- García J. E. Durán, S. E., Hernández, J. C., & Moreno, M. E. (2019). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el Sector Hotelero de la Costa Caribe Colombiana. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 5(02), 8-22.
- García J., Durán, S., Parra, M., & García, E. (2017). Elementos y principios de la calidad de servicio en Instituciones de Educación Superior. *Prieto-Pulido, R. & De la Hoz-Reyes*, 327-353.



- García J. Durán, S. &, Prieto R. 2017. Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2657>
- García, J. Durán, S. Cardeño E. Prieto R. García E. & Paz A. 2017. Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista espacios*. Volumen 38 numero 52. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n52/17385216.html>
- Herriegel D, Slocum J, (2009). *Comportamiento Organizacional*, Décima Edición. Editorial Thompson. México. 460 pág.
- Holloway, J.B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys*, vol. 5, No. 1, pp. 9-35.
- Koontz, H. Weihrich, H. & Cannice M 2012. *Elementos de la Administración*. México McGraw Hill. Décimo cuarta edición.
- Martínez J., Cardeño, E., Ramírez W., & Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157.
- Newstron J. 2015. *Comportamiento Humano en el trabajo*. México, Editorial Mc Graw Hill. Décimo cuarta edición.
- Parra M; Duran, S ; Márceles, V; Yarzagaray, J; Valenzuela, I; Payares, K; Alvarino, C; Navarro, N; Charris, P; & Ramírez, J (2018), “Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla” **Revista Espacios**. Volumen 39, Numero 51, paginas 21-35.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Décimo segunda edición. Editorial Pearson Educación, México.
- Robbins, S. & Judge, T (2017). *Comportamiento organizacional*. Decimoséptima edición Editorial Pearson, México.