8. Diagnóstico organizacional del Hotel Real de Cuencamé: estructura, procesos, liderazgo y clima laboral

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.497.08

Norma Elizabeth Sotelo Ochoa*
Rosalío Tortolero Portugal**
José Domingo Baena Campa***
Norma Elizabeth Machado Nevarez****

Resumen

Las organizaciones hoteleras requieren fortalecer sus procesos internos para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer servicios de calidad que respondan a las exigencias del entorno competitivo. En este contexto, el diagnóstico organizacional constituye una herramienta fundamental para identificar fortalezas y áreas de oportunidad que favorezcan la mejora continua. El objetivo del estudio fue realizar un diagnóstico organizacional del Hotel Real de Cuencamé para identificar los principales factores que inciden en su funcionamiento y proponer acciones orientadas al fortalecimiento de su gestión. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de

* Doctorante en Intervención Organizacional en el Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: http://orcid.org/0009-0009-3101-1558; correo electrónico: elizabethdio63@gmail.com
** Doctor en Gestión de las Organizaciones. Profesor-investigador del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4526-7417; Scopus: 59543122300.
*** Maestro en Administración de Negocios con Especialidad en Finanzas. Profesor-Investigador del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: http://orcid.org/0009-0007-2375-5958
**** Estudiante del séptimo cuatrimestre de la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Durango. ORCID: http://orcid.org/0009-0009-7431-3046

alcance descriptivo, con diseño transversal y no experimental. Se aplicó un cuestionario estructurado de 24 ítems con escala tipo Likert a la totalidad de los 17 colaboradores del hotel, complementando la interpretación de los resultados mediante observación directa de los procesos operativos. Los resultados evidenciaron fortalezas en el clima laboral, la disposición del personal y la capacidad para resolver contingencias; sin embargo, también revelaron debilidades relacionadas con la formalización de funciones, la comunicación interna, la capacitación, la estandarización de procesos y la retroalimentación del desempeño, factores que afectan la consistencia del servicio. Se concluye que el Hotel Real de Cuencamé posee condiciones favorables para fortalecer su competitividad mediante la formalización de procedimientos, el desarrollo del liderazgo, la capacitación continua y la implementación de mecanismos de seguimiento que contribuyan a incrementar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Palabras clave: *hotelería, diagnóstico organizacional, calidad del servicio, clima laboral.*

Introducción

A lo largo de las últimas décadas, el sector servicios ha experimentado transformaciones significativas derivadas de la globalización, el desarrollo tecnológico y la creciente exigencia de los consumidores. En este contexto, la hotelería ha dejado de ser únicamente una actividad orientada al alojamiento para convertirse en una experiencia integral donde intervienen múltiples factores organizacionales, humanos y operativos. La calidad del servicio ya no depende exclusivamente de la infraestructura disponible, sino de la capacidad de las organizaciones para coordinar eficazmente sus recursos internos y responder de manera consistente a las expectativas del cliente.

En este sentido, el diagnóstico organizacional adquiere una relevancia estratégica, ya que permite identificar no sólo las fallas visibles en la operación, sino también los patrones estructurales que condicionan el desempeño organizacional. Más allá de una evaluación superficial, el diagnóstico implica comprender la lógica interna de funcionamiento de la

empresa, sus dinámicas de comunicación, sus mecanismos de toma de decisiones y la forma en que se construye la experiencia del cliente a partir de la interacción entre áreas.

El Hotel Real de Cuencamé es un establecimiento hotelero de tres estrellas situado en una ubicación estratégica sobre carretera federal. Su perfil de demanda combina dos segmentos: viajeros de paso y clientes vinculados con actividades productivas locales. Esta mezcla obliga a mantener disponibilidad, rapidez en la atención y flexibilidad en el servicio, ya que el flujo de huéspedes puede variar por día, temporada y contexto regional.

Desde el punto de vista operativo, el hotel dispone de 40 habitaciones y una plantilla aproximada de 17 trabajadores distribuidos en áreas de aseo, lavandería, recepción, mantenimiento, ayudantía general, transporte y restaurante. Además de hospedaje, ofrece restaurante pequeño, wifi, estacionamiento, aire acondicionado y espacios recreativos como alberca y palapa. Estas características convierten al negocio en una organización de servicios multiproceso: su valor no depende de una sola actividad, sino de la sincronía entre varias.

A diferencia de una gran cadena, el hotel parece apoyarse en un esquema de supervisión cercano y directo. Esta cercanía puede ser ventajosa para resolver problemas cotidianos con rapidez, pero también puede concentrar decisiones, generar ambigüedad de funciones y reducir la autonomía del personal. En negocios medianos de carácter familiar o regional, el reto consiste en conservar la flexibilidad sin renunciar a criterios mínimos de profesionalización

El Hotel Real de Cuencamé representa un caso particularmente relevante debido a su naturaleza híbrida: por un lado, atiende a un mercado de tránsito caracterizado por la inmediatez y funcionalidad; por otro, responde a demandas de clientes corporativos que requieren mayor formalidad y consistencia en el servicio. Esta dualidad implica retos organizacionales complejos, ya que obliga a equilibrar rapidez operativa con estándares de calidad más estructurados.

Asimismo, el contexto de pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en regiones como Durango evidencia una tendencia hacia la informalidad organizacional, donde gran parte del conocimiento operativo reside en la experiencia del personal y no en sistemas documentados. Si bien esta

condición puede favorecer la flexibilidad, también genera vulnerabilidades en términos de control, capacitación, estandarización y crecimiento sostenido.

Bajo esta perspectiva, el presente estudio no sólo busca describir la situación actual del hotel, sino aportar una lectura analítica que permita comprender las interrelaciones entre estructura, procesos, liderazgo y clima laboral. Se parte de la premisa de que la mejora organizacional no depende únicamente de intervenciones aisladas, sino de la articulación coherente de prácticas, responsabilidades y mecanismos de seguimiento que fortalezcan la operación en su conjunto.

En este sentido, resulta pertinente considerar que el diagnóstico organizacional no sólo permite identificar problemas existentes, sino también anticipar riesgos futuros derivados de la falta de sistematización. En organizaciones de servicios, donde la variabilidad es una constante, la ausencia de mecanismos formales de control puede amplificar errores pequeños hasta convertirlos en fallas recurrentes que afectan la percepción del cliente.

Asimismo, la creciente digitalización del sector turístico introduce nuevas exigencias en términos de reputación en línea, tiempos de respuesta y transparencia en el servicio. Aunque el Hotel Real de Cuencamé opera en un contexto regional, no se encuentra aislado de estas dinámicas, lo que refuerza la necesidad de fortalecer su estructura interna como base para competir en un entorno más amplio.

Desde esta perspectiva, el diagnóstico organizacional adquiere también una función preventiva al permitir identificar áreas donde la organización podría enfrentar dificultades si incrementa su demanda, incorpora nuevo personal o amplía sus servicios. Anticipar estos escenarios es clave para evitar que el crecimiento se convierta en un factor de desorganización.

Enfoque de complejidad operativa: un aspecto poco visible, pero determinante en las organizaciones de servicios, es la complejidad operativa que se genera a partir de la simultaneidad de tareas. En un hotel, múltiples actividades ocurren al mismo tiempo: limpieza de habitaciones, atención en recepción, preparación de alimentos, resolución de fallas técnicas y gestión administrativa. Esta simultaneidad exige una coordinación precisa que, en ausencia de mecanismos estructurados, puede derivar en desajustes operativos que afectan la continuidad del servicio.

Enfoque de toma de decisiones: otro elemento relevante es la forma en que se toman las decisiones dentro de la organización. En contextos donde predomina la inmediatez, las decisiones suelen ser reactivas y basadas en la experiencia previa más que en información sistematizada. Si bien este tipo de decisiones puede resolver situaciones urgentes, limita la posibilidad de establecer criterios consistentes que orienten la acción organizacional en el largo plazo.

El Hotel Real de Cuencamé opera en un entorno de competencia donde la experiencia del huésped depende tanto de la infraestructura como de la consistencia del servicio. Cuando un cliente de paso decide hospedarse, espera recibir atención rápida, habitación limpia, seguridad básica, alimentos disponibles y solución inmediata a eventualidades. Cuando el huésped proviene de una empresa, además espera facturación ágil, cumplimiento de horarios y un estándar de trato profesional. Si la organización no cuenta con procesos claros y un personal alineado, pequeñas fallas pueden traducirse en la pérdida de reputación y recurrencia.

En este caso, diversas señales sugieren la existencia de áreas críticas: distribución funcional poco formalizada, ausencia de manuales de puesto, comunicación predominantemente verbal, capacitación no sistemática, supervisión centrada en la operación inmediata y escaso uso de indicadores para medir calidad del servicio. Estas condiciones no necesariamente implican una crisis, pero sí una vulnerabilidad organizacional que limita el crecimiento y dificulta sostener mejoras en el tiempo.

La relevancia del diagnóstico radica en que las pequeñas empresas de hospedaje suelen enfocarse en resolver lo urgente y posponer lo importante. La urgencia diaria absorbe a la dirección y al personal: check-in, limpieza, mantenimiento, compras, restaurante, atención a quejas, cobros. Sin un análisis estructurado, la organización puede acostumbrarse a funcionar "como siempre", aunque ese modelo ya no responda de forma óptima a las nuevas demandas del mercado.

Este estudio se justifica académicamente porque aterriza conceptos de diagnóstico organizacional en una empresa concreta del sector servicios; metodológicamente, porque articula datos cuantitativos obtenidos con interpretación cualitativa; y profesionalmente, porque propone acciones factibles para fortalecer el desempeño del hotel sin exigir transformaciones

incompatibles con su tamaño y recursos. Asimismo, contribuye a visibilizar que la competitividad en hotelería regional no depende sólo de grandes inversiones, sino de gestión, liderazgo y calidad operacional.

Otro elemento relevante en la problemática identificada es la falta de integración entre las diferentes áreas operativas. Aunque cada área cumple con sus funciones, no siempre existe una visión compartida del proceso completo de servicio al huésped. Esta fragmentación puede generar inconsistencias, ya que las decisiones tomadas en un área no necesariamente consideran sus efectos en las demás.

Adicionalmente, la ausencia de registros sistemáticos limita la capacidad de la organización para aprender de su propia experiencia. Sin datos históricos sobre incidencias, tiempos de atención o quejas recurrentes, resulta difícil establecer patrones, evaluar mejoras o tomar decisiones informadas. Esto mantiene a la organización en un estado reactivo, donde las acciones se orientan a resolver problemas inmediatos sin abordar sus causas estructurales.

Dentro de las problemáticas organizacionales, existe una dimensión denominada "ineficiencia invisible", la cual se refiere a pérdidas de tiempo, esfuerzos duplicados o actividades innecesarias que no siempre son percibidas como errores, pero que reducen la productividad general. En el caso del hotel, estas ineficiencias pueden manifestarse en retrabajos, falta de coordinación o uso inadecuado de recursos.

La falta de estandarización no sólo afecta la calidad del servicio, sino también la equidad en la distribución del trabajo. Cuando no existen criterios claros, las tareas pueden asignarse de manera desigual, generando percepciones de sobrecarga en algunos colaboradores y subutilización en otros. Este tipo de desequilibrios impacta tanto en el desempeño como en el clima laboral.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad del Hotel Real de Cuencamé en materia de estructura organizacional, procesos operativos, capital humano y clima laboral?

Objetivo general: realizar un diagnóstico organizacional integral del Hotel Real de Cuencamé, a partir de un enfoque mixto, para identificar problemas prioritarios y formular propuestas de mejora orientadas a elevar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Objetivos específicos: a) describir la estructura actual de personal y la distribución funcional del hotel; b) analizar la forma en que se ejecutan los procesos clave de hospedaje, limpieza, mantenimiento, restaurante y atención al cliente; c) valorar percepciones del personal sobre liderazgo, comunicación, capacitación y clima laboral; d) identificar fortalezas y riesgos organizacionales; e) proponer acciones de intervención viables en el corto, mediano y largo plazo.

Marco teórico

El diagnóstico organizacional ha sido descrito como un proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de información con el propósito de comprender el funcionamiento actual de una organización y orientar acciones de mejora. Desde esta perspectiva, no se limita a detectar fallas; también identifica fortalezas, recursos y capacidades que pueden ser aprovechadas estratégicamente. La utilidad del diagnóstico aumenta cuando se analiza la organización como sistema abierto, es decir, en interacción constante con clientes, competencia, personal, proveedores y entorno económico (Patterson y otros, 2005).

El análisis organizacional permite identificar áreas de oportunidad para mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente. Asimismo, (Parasuraman y otros, 1988) señalan que la calidad del servicio se evalúa mediante dimensiones como confiabilidad, empatía y capacidad de respuesta. En general aporta que el diagnóstico organizacional es un análisis integral que evalúa las áreas que inciden en el logro de objetivos estratégicos dentro de un contexto actual.

Para realizar un diagnóstico organizacional general es necesario analizar los principales elementos que influyen en el desempeño de la empresa. En el caso de los hoteles, en esta cuestión los rurales, los elementos que comprenden la estructura organizacional son, los procesos operativos, el capital humano, el liderazgo, el clima laboral y la calidad del servicio (Bratánková., 2011). El estudio conjunto de estas áreas permite comprender cómo se organiza el trabajo, cómo se desarrollan las actividades diarias y de qué manera dichas

condiciones impactan en la experiencia del cliente y en la eficiencia operativa del hotel (Riley, 1984).

En la teoría organizacional, la estructura define cómo se dividen tareas, quién reporta a quién, cómo circula la autoridad y qué grado de formalización existe en procedimientos y puestos. Una estructura demasiado rígida reduce la adaptabilidad, pero una estructura excesivamente informal puede producir duplicidad de funciones, omisiones y conflictos de responsabilidad. En hotelería, donde la operación requiere secuencia y tiempos de respuesta breves, la claridad estructural es clave para evitar errores acumulativos entre recepción, limpieza, mantenimiento y restaurante. Robbins y Judge, 2022 señalan que el comportamiento organizacional influye directamente en la eficiencia operativa y en el desempeño institucional. Además, Mintzberg (2023) sostiene que la estructura organizacional debe adaptarse al entorno y a las necesidades estratégicas de la empresa.

La estructura organizacional proporciona el marco formal para la distribución de funciones y responsabilidades; sin embargo, por sí sola no garantiza un desempeño eficiente. Para que la organización alcance sus objetivos, es necesario que las actividades se desarrollen mediante procesos claramente definidos y coordinados. Por ello, el análisis de los procesos organizacionales complementa el estudio de la estructura, ya que permite identificar la forma en que las tareas son ejecutadas en la práctica y cómo contribuyen a la prestación del servicio.

Los procesos organizacionales son el conjunto de actividades enlazadas que permiten transformar recursos en servicio. En un hotel, entre los procesos sustantivos destacan reservación, registro, asignación de habitación, limpieza, abastecimiento, mantenimiento preventivo, preparación de alimentos, atención a incidencias y salida del huésped. Cuando estos procesos no están estandarizados, la experiencia del cliente depende demasiado de la memoria individual o del estilo personal de quien atiende. La adecuada gestión de procesos permite incrementar la eficiencia, reducir errores y mejorar la experiencia del cliente mediante la estandarización de actividades.

El capital humano constituye otra dimensión central (Baquero, 2023). La calidad del servicio en hotelería está mediada por las competencias del personal, su capacidad de comunicación, manejo emocional, solución de problemas y sentido de pertenencia. La capacitación no sólo mejora habilidades

técnicas; también alinea criterios de servicio y reduce la variabilidad de la atención. De manera paralela, el liderazgo incide en la motivación y en la creación de un clima laboral capaz de sostener comportamientos cooperativos. Hassan y Ahmad (2025) establecen que la formalización de procesos y el fortalecimiento del capital humano son elementos clave para el desarrollo organizacional. Asimismo, Abrrow y otros (2021) destacan que el personal constituye el principal activo estratégico de las organizaciones de servicios.

El clima laboral se valora a partir de la percepción (opinión) que tienen los colaboradores acerca del medio ambiente físico y humano de las instalaciones y el entorno donde desempeñan su jornada laboral. Se reconoce que el clima organizacional es afectado por condiciones de los puestos de trabajo, como: confort, compañerismo y competitividad sana, sistemas de compensación laboral justo que promueva la retención de personal y el mejoramiento de la calidad del servicio, a través de remuneraciones superiores y retribuciones indirectas se refiere a la percepción compartida que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo (López Torres et al., 2024). En Louzeiro (2019) se analiza cómo el soporte de estas condiciones físicas y humanas influye directamente en el comportamiento final del trabajador en el alojamiento.

En Way y otros (2023) se menciona que se debe tratar a los empleados como clientes internos y ver sus trabajos como productos internos que satisfacen sus necesidades y deseos. Al satisfacer las necesidades y deseos de los empleados de la misma manera en que buscan satisfacer los de sus clientes, las organizaciones de hotelería pueden elevar su éxito estratégico y competitivo (Hassanein, 2026).

Según Krivkovich y otros (2026), estas percepciones influyen directamente en la productividad y estabilidad organizacional. En organizaciones de servicios, un clima deteriorado suele expresarse en ausentismo, desgaste emocional, rotación, errores operativos y trato frío al cliente (Arasli y otros, 2022). Por el contrario, un clima positivo favorece la cooperación informal, la disposición a resolver imprevistos y la estabilidad del equipo (Davidson, 2003). De acuerdo a Krivkovich y otros (2026), el clima laboral influye directamente en la productividad y satisfacción del trabajador, y resalta la importancia de la inteligencia emocional y del liderazgo en la construcción de ambientes laborales saludables.

La eficiencia de los procesos y el desempeño del personal se reflejan finalmente en la calidad del servicio percibida por el cliente. En las empresas hoteleras, la experiencia del huésped depende tanto de la organización interna como de la actitud y competencias de los colaboradores. Por esta razón, el análisis de la calidad del servicio constituye una extensión natural del estudio de la estructura organizacional, los procesos de trabajo y el clima laboral, ya que integra los resultados de todas estas dimensiones desde la perspectiva del usuario.

También resulta pertinente la perspectiva de calidad del servicio. En hotelería, la calidad no es una variable abstracta; se manifiesta en dimensiones observables como confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Un huésped suele evaluar todo el servicio a partir de momentos concretos: limpieza del cuarto, velocidad en recepción, presentación del personal, disponibilidad de agua caliente, sabor y tiempo del restaurante, o forma en que se atiende una queja. Esto obliga a integrar el análisis organizacional con la experiencia final del cliente (Ali y otros, 2021). Además, las empresas de hotelería utilizan la calidad de las instalaciones y los servicios para lograr la satisfacción del cliente, ya que las instalaciones deficientes contribuyen a una baja satisfacción del consumidor, y mayores instalaciones se traducen en una mayor satisfacción del cliente (Baquero, 2023).

De acuerdo con Parasuraman y otros (1988), el modelo SERVQUAL permite medir la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio mediante cinco dimensiones fundamentales: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Loh, 2024).

En el ámbito del servicio, la tangibilidad de la calidad representa la apariencia estructural, las distintas instalaciones, el equipamiento, el personal, los medios de comunicación y la presencia de los usuarios. Estos componentes crean un ambiente propicio para la gama de servicios y las diferentes interacciones de la calidad del servicio administrado (Adhikari et al., 2023).

La fiabilidad, para Perdomo-Verdecia et al.,(2024), constituye la capacidad de prestar el servicio prometido de forma eficaz y precisa. Islam et al., (2020) sugirieron que la percepción del cliente sobre la calidad del servicio guarda relación con la actitud del personal de atención al cliente. Ineson y otros (2011)propusieron otras ideas sobre la percepción de la calidad del servicio. La investigación mencionó que el entusiasmo de los empleados

por realizar su trabajo y brindar un buen servicio, sus valores morales y su capacidad para actuar en situaciones de crisis son factores clave para un servicio excepcional. En conclusión, debido a estos aspectos, Vijayadurai (2008) afirmó que el personal necesita recibir capacitación para garantizar su cortesía y amabilidad.

La "seguridad del cliente" se ocupa de preservar las pertenencias y/o propiedades. La relación cliente-anfitrión es íntima y sumamente importante, el conocer cómo se componen los aspectos de seguridad le da al cliente mayor tranquilidad, por otra parte, el anfitrión debe conocer el ámbito de donde proviene el cliente para efectos de manifestar comodidad con el servicio ofrecido (Morales Morales y otros, 2024).Y finalmente la empatía que Perdomo Verdecia y otros (2024) concuerdan en que implica ofrecer a los clientes un servicio y una atención individualizados.

Por último, Porter (1991) señala que la ventaja competitiva no depende exclusivamente del tamaño de la empresa, sino de su capacidad para innovar, adaptarse y generar valor mediante sus recursos internos. De igual manera, Morgan y otros (2025) sostiene que las organizaciones que aprenden y profesionalizan sus procesos poseen mayores posibilidades de permanencia y crecimiento en mercados competitivos. Bajo esa óptica, un diagnóstico bien planteado puede convertirse en la base para un proceso de profesionalización gradual (Sabador-Utrera et al., 2023).

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal. Su propósito fue analizar la situación organizacional del Hotel Real de Cuencamé a partir de la percepción de su personal, con el fin de identificar fortalezas, áreas de oportunidad y elementos susceptibles de mejora en aspectos relacionados con la estructura organizacional, los procesos operativos, el liderazgo, la comunicación, el clima laboral y la calidad del servicio.

La población de estudio estuvo integrada por los 17 colaboradores que conforman la plantilla operativa del hotel. Debido a que se trató de una organización con un número reducido de trabajadores, se optó por realizar

un censo, considerando la totalidad de la población como unidad de análisis. Esta decisión permitió obtener una visión integral del funcionamiento interno de la organización y conocer la percepción de los colaboradores pertenecientes a las distintas áreas operativas.

Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario conformado por 24 reactivos con escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta, orientado a evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación organizacional, la claridad de funciones, el liderazgo, la capacitación, el clima laboral y la calidad del servicio. El instrumento fue construido a partir de la revisión de la literatura especializada sobre diagnóstico organizacional, comportamiento organizacional y gestión de empresas de servicios. Asimismo, para la dimensión relacionada con la calidad del servicio se retomaron como referente conceptual los principios del modelo SERVQUAL, particularmente aquellos asociados con la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles, adaptándolos al contexto organizacional del hotel, sin reproducir de manera íntegra dicho modelo. Previo a su aplicación, el cuestionario fue sometido a una revisión de contenido con el propósito de verificar la claridad, pertinencia y congruencia de los reactivos respecto a las dimensiones evaluadas. Posteriormente, se realizaron los ajustes necesarios para su aplicación en el contexto organizacional del Hotel Real de Cuencamé.

La consistencia interna del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.85, lo que evidencia un nivel adecuado de confiabilidad para la aplicación del cuestionario y el análisis de la información obtenida.

Como apoyo al proceso de diagnóstico, se realizó observación directa en las principales áreas operativas del hotel, incluyendo recepción, restaurante, lavandería, mantenimiento y servicio de habitaciones. Esta técnica tuvo un carácter complementario y permitió contextualizar los resultados obtenidos mediante el cuestionario, facilitando la comprensión del desarrollo de los procesos de trabajo, la coordinación entre áreas y la dinámica cotidiana de la organización. La información derivada de la observación se utilizó para

enriquecer la interpretación de los hallazgos cuantitativos, sin constituir un análisis cualitativo independiente.

El procesamiento de la información se realizó mediante estadística descriptiva, empleando frecuencias y porcentajes para identificar las principales tendencias observadas en cada una de las dimensiones evaluadas. Posteriormente, los resultados fueron analizados de manera integral para reconocer fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que sirvieran como base para la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional y la mejora continua del servicio.

Durante el desarrollo del estudio se respetaron los principios éticos de confidencialidad y participación voluntaria. La información proporcionada por los colaboradores fue tratada de manera anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos y de diagnóstico organizacional, garantizando en todo momento la protección de la identidad de los participantes.

Resultados

Los resultados del diagnóstico muestran que el Hotel Real de Cuencamé presenta fortalezas importantes relacionadas con la disposición del personal, la actitud de servicio y la funcionalidad operativa básica. Sin embargo, presenta debilidades en formalización de funciones, comunicación interna, estandarización de procesos, capacitación, indicadores de desempeño y gestión de la experiencia del huésped. El clima laboral general se percibe favorable, aunque coexistente con cargas operativas irregulares, liderazgo centralizado y escasos mecanismos de retroalimentación. Los resultados cuantitativos sugieren que el Hotel Real de Cuencamé presenta un desempeño intermedio en dimensiones vinculadas al clima laboral y al compromiso del personal, pero niveles más bajos en aspectos de formalización, capacitación y comunicación interáreas. Esto indica que la organización se sostiene más por la disposición humana y el esfuerzo cotidiano que por un sistema consolidado de gestión.

En comunicación y coordinación, 59% del personal refiere que la información importante suele transmitirse verbalmente y de manera oportuna sólo en algunas ocasiones; 24% considera que casi siempre se entera a

tiempo, y 17% percibe fallas frecuentes. Este patrón revela una comunicación funcional pero frágil, dependiente de la presencia de ciertas personas y vulnerable a cambios de turno o saturación operativa.

Respecto a la claridad de funciones, 41% señala tener muy claras sus responsabilidades, 29% las identifica de forma parcial y 30% refiere que a veces realiza actividades que no corresponden a su puesto sin lineamientos explícitos. En organizaciones pequeñas esto puede parecer normal, sin embargo, cuando no hay criterios establecidos, la flexibilidad se convierte en ambigüedad.

En liderazgo y apoyo, 65% percibe disposición de la jefatura para resolver problemas operativos, pero sólo 35% afirma recibir retroalimentación estructurada sobre su desempeño. La supervisión parece estar orientada a corregir lo inmediato más que a acompañar procesos de mejora. Esto limita la posibilidad de aprendizaje organizacional y debilita la formación del personal nuevo.

El rubro más débil es la capacitación. Únicamente 18% reporta haber recibido inducción suficiente al ingresar; 53% la califica como insuficiente y 29% afirma haber aprendido casi exclusivamente observando a compañeros. La capacitación continua es mínima, lo cual incrementa la variabilidad del servicio y la dependencia de la experiencia individual.

En cuanto al clima laboral, 76% expresa sentirse tratado con respeto por sus compañeros inmediatos; 70% identifica disposición a ayudarse entre áreas cuando la carga aumenta; no obstante, 38% menciona cansancio por acumulación de tareas en ciertos periodos y 32% considera que el reconocimiento al esfuerzo es escaso. El clima general, por tanto, es favorable pero no plenamente consolidado.

Desde la observación cualitativa se identificaron fortalezas importantes: actitud colaborativa, conocimiento práctico del trabajo, rapidez para resolver contingencias básicas y buena impresión inicial del establecimiento por su infraestructura y servicios complementarios. Entre las debilidades destacaron la falta de estandarización en check-in/check-out, registros incompletos de incidencias de mantenimiento, ausencia de listas de verificación formal para limpieza profunda y escasa retroalimentación entre recepción y camaristas.

Las entrevistas realizadas permitieron reconocer que los problemas no suelen originarse en mala disposición del personal, sino en la falta de un sistema sencillo que ordene prioridades, defina responsables y documente lo relevante. Varias respuestas convergen en una idea: "se saca el trabajo", pero muchas veces sin formato común ni tiempos estándar.

Con base en la integración de hallazgos, se puede sostener que la capacidad operativa del hotel existe, pero aún no está suficientemente institucionalizada. El principal riesgo no es la imposibilidad de operar, sino la inconsistencia del servicio cuando aumenta la demanda, falta personal o se presentan fallas simultáneas en habitaciones, restaurante y recepción.

Un hallazgo adicional relevante es la identificación de patrones de trabajo basados en la experiencia individual más que en lineamientos institucionales. Esto implica que, ante situaciones similares, diferentes colaboradores pueden actuar de manera distinta, generando variabilidad en el servicio.

También se observa que la coordinación entre áreas depende en gran medida de la comunicación informal, lo cual, si bien facilita la rapidez en algunos casos, incrementa el riesgo de omisiones cuando existen cambios de turno o alta carga de trabajo. Este tipo de coordinación, al no estar documentada, dificulta la trazabilidad de las acciones realizadas.

Otro aspecto a destacar es la percepción de carga laboral irregular. Algunos colaboradores reportan periodos de alta exigencia seguidos de momentos de menor actividad, lo que sugiere la necesidad de una mejor planificación y distribución de tareas. Esta variabilidad puede impactar tanto en el desempeño como en el bienestar del personal.

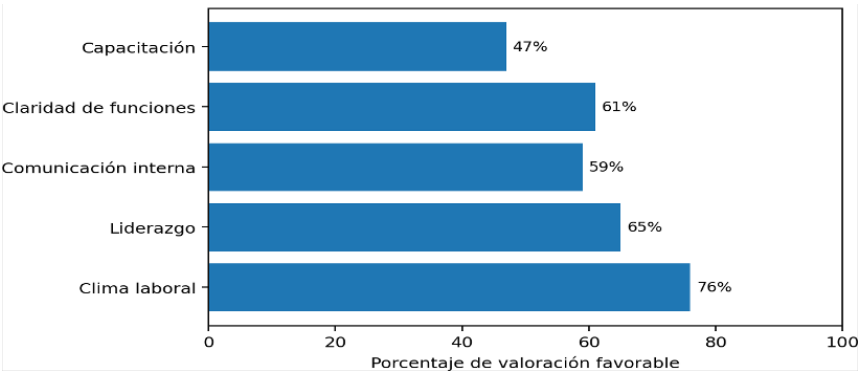
Los datos obtenidos permiten identificar una variabilidad significativa en la forma en que se ejecutan ciertas actividades clave. Esta variabilidad no necesariamente responde a diferencias en la capacidad del personal, sino a la ausencia de lineamientos comunes que orienten la ejecución de tareas. Como resultado, el servicio puede presentar fluctuaciones en su calidad dependiendo del turno o del colaborador responsable.

Otro aspecto relevante es el uso del tiempo operativo. Se observa que parte de la jornada laboral se destina a resolver situaciones que podrían evitarse mediante una mejor planificación o comunicación. Este uso reactivo

del tiempo limita la posibilidad de implementar mejoras y reduce la eficiencia general de la organización.

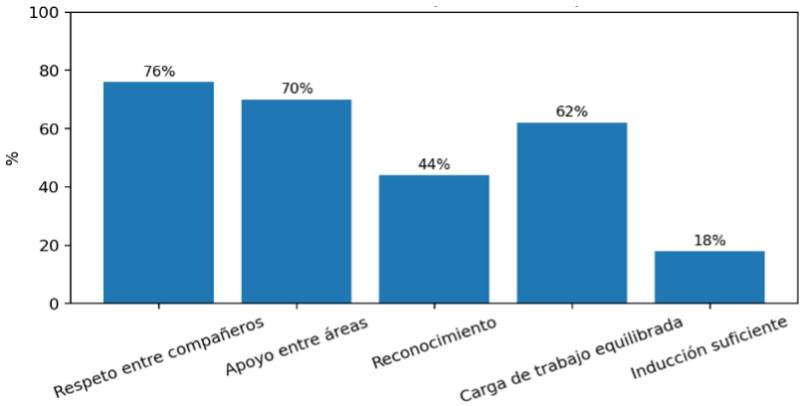
A continuación, se integran tablas y figuras de apoyo con base en los datos obtenidos del diagnóstico. Su función es resumir los hallazgos más relevantes y facilitar la lectura comparativa de las dimensiones evaluadas.

Figura 8.1. *Valoración favorable por dimensión diagnóstica*



Fuente: elaboración propia

Figura 8.2. *Indicadores puntuales del personal*



Fuente: elaboración propia

Tabla 8.1. *Distribución del personal por área funcional*

Área	*Número de colaboradores*	*Observación operativa*
Aseo	3	Responsables de limpieza y apoyo de habitaciones.
Lavandería	2	Manejo de blancos y tiempos de reposición.
Recepción	3	Registro de huéspedes, cobro, atención inicial e incidencias.
Mantenimiento	3	Corrección de fallas y cuidado preventivo básico.
Ayudante general	1	Apoyo transversal según necesidad operativa.
Transporte	1	Traslados y apoyo logístico
Restaurante	4	Preparación, servicio y atención a comensales

Fuente: elaboración propia

Tabla 8.2. *Síntesis de resultados por dimensió*

Dimensión	*Resultado principal*	*Valoración favorable*	*Nivel*
Clima laboral	Predomina respeto interpersonal y apoyo básico entre compañeros.	76%	Alto
Liderazgo	Hay dispocisión pararesolver problemas, pero poca retroalimentación estructurada.	65%	Medio
Comunicación interna	La información circula, aunque en forma verbal y con riesgo de omisiones	59%	Medio
Claridad de funciones	Existen responsables identificabels, pero también tareas amibigüas	61%	Medio
Capacitación	La inducción y actualización formal son insuficientes	41%	Bajo

Fuente: elaboración propia

Tabla 8.3. *Matriz diagnóstica FODA*

Fortalezas Ubicación estratégica, infraestructura atractiva; disposición del personal; diversidad básica de servicios; capacidad para resolvercontingencias cotidianas	**Debilidades** Procesos poco estandarizados; capacitación insuficiente; comunicación verbal; liderazgo centralizado; falta de indicadpores y manuales
Oportunidades Posicionamiento regional para viajereos de paso y empresas; mejora del servicio con bajo costo administrativo; uso de medios digitales y reputación en línea	**Amenazas** Competencia local y seguridad en carretera; variación en la demanda; quejas por inconsistencias operativas; desgaste del personal si no se redistribuyen cargas.

Fuente: elaboración propia

Discusión

Los hallazgos del diagnóstico organizacional muestran una situación frecuente en pequeñas y medianas empresas del sector servicios: la operación cotidiana depende en gran medida de la experiencia práctica y del compromiso del personal más que de sistemas formales de gestión. Este comportamiento coincide con lo señalado por Morgan y otros (2025), quienes sostienen que muchas organizaciones pequeñas logran sostener su funcionamiento mediante mecanismos informales antes de consolidar estructuras administrativas formales.

El hecho de que el clima laboral presentara una valoración más favorable que la capacitación y la claridad de funciones resulta particularmente relevante. Este hallazgo coincide con estudios realizados por Krivkovich et al. (2026), quienes identificaron que las relaciones interpersonales positivas pueden mantener niveles aceptables de desempeño aun cuando existan deficiencias estructurales. De igual manera, investigaciones recientes sobre hospitalidad realizadas por Baum (2023) muestran que en pequeñas empresas hoteleras el compromiso interpersonal suele compensar parcialmente la ausencia de profesionalización operativa.

Sin embargo, aunque el clima organizacional representa una fortaleza estratégica, diversos autores advierten que un ambiente laboral positivo no sustituye la necesidad de procedimientos estandarizados. En este sentido, las organizaciones que carecen de formalización tienden a depender excesivamente de conocimientos tácitos y experiencias individuales, lo cual limita la estabilidad operativa y dificulta los procesos de crecimiento.

La centralización observada en el liderazgo operativo coincide con lo descrito por Mintzberg (2023), quien establece que las pequeñas organizaciones suelen concentrar decisiones en figuras directivas para agilizar respuestas; no obstante, esta dinámica puede convertirse en un cuello de botella conforme aumentan las demandas operativas. En el caso del Hotel Real de Cuencamé, la dependencia de decisiones centralizadas parece limitar la autonomía funcional de áreas como recepción, mantenimiento y limpieza.

La baja capacitación encontrada coincide con uno de los puntos más vulnerables del sector hotelero. La falta de estandarización y capacitación

continua afecta directamente la consistencia de la calidad del servicio en organizaciones de hospitalidad.

Los resultados relacionados con capacitación también coinciden con estudios del sector turístico. Hayes C. (2021) señalan que la falta de inducción formal y de capacitación continua genera heterogeneidad en la atención al cliente y afecta directamente la consistencia del servicio. En este estudio se observó precisamente que gran parte del aprendizaje ocurre "sobre la marcha", reproduciendo prácticas informales más que procedimientos institucionalizados.

Desde la perspectiva de calidad del servicio, los hallazgos son congruentes con el modelo SERVQUAL desarrollado por Parasuraman y otros (1988), quienes sostienen que la percepción del cliente depende no sólo de elementos tangibles, sino también de la confiabilidad y consistencia del servicio. Aunque el hotel dispone de atributos físicos favorables, la ausencia de procesos uniformes puede afectar la experiencia integral del huésped.

Asimismo, los resultados permiten identificar una tensión entre flexibilidad operativa e institucionalización organizacional. Este fenómeno ha sido descrito por Porter (1991), quien argumenta que las pequeñas empresas suelen iniciar con estructuras flexibles, pero eventualmente requieren mecanismos de control y coordinación más formales para mantener competitividad y sostenibilidad.

Otro hallazgo importante fue la presencia de mecanismos informales de coordinación. Aunque estos permiten resolver problemas inmediatos, diversos estudios indican que dependen excesivamente de relaciones personales y experiencia acumulada. Las organizaciones que no institucionalizan el conocimiento enfrentan mayores riesgos ante rotación de personal, expansión o cambios operativos.

La ausencia de retroalimentación sistemática también representa un elemento crítico. Los sistemas de retroalimentación fortalecen el aprendizaje organizacional, mejoran la comunicación y favorecen la alineación entre objetivos institucionales y desempeño individual. En el hotel analizado, la falta de evaluación estructurada limita la posibilidad de identificar áreas de mejora de manera continua.

Desde una perspectiva estratégica, los hallazgos sugieren que la principal necesidad del Hotel Real de Cuencamé no consiste necesariamente en expandir su infraestructura, sino en consolidar sus procesos internos. La literatura sobre gestión hotelera coincide en que la profesionalización de funciones básicas, la capacitación continua y la estandarización de procedimientos generan mejoras significativas en satisfacción del cliente y eficiencia operativa, incluso sin realizar grandes inversiones económicas.

Finalmente, el análisis permite distinguir entre esfuerzo y consistencia organizacional. Mientras el esfuerzo depende de la disposición individual de los trabajadores, la consistencia requiere sistemas capaces de mantener estándares uniformes independientemente de quién desempeñe la actividad. Tal como señalan Saintil y otros (2026), la calidad sostenible no depende exclusivamente del esfuerzo humano, sino del diseño adecuado de los procesos organizacionales.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional del Hotel Real de Cuencamé permite afirmar que la empresa posee una base operativa valiosa sustentada en su ubicación, infraestructura y disposición del personal. No se observa una organización inviable; por el contrario, se identifica un negocio con capacidad de servicio y posibilidades de consolidación.

Las principales áreas de oportunidad se concentran en la formalización de funciones, la estandarización de procesos, la capacitación continua, la comunicación entre áreas y el desarrollo de un liderazgo menos reactivo y más orientado al seguimiento. Estos componentes son críticos porque influyen directamente en la consistencia del servicio ofrecido al huésped.

El clima laboral constituye una fortaleza relativa. Existe cooperación, respeto básico y sentido práctico para resolver contingencias. Sin embargo, esa fortaleza podría erosionarse si persisten cargas mal distribuidas, escaso reconocimiento y dependencia excesiva de arreglos informales. Cuidar el clima implica cuidar también la estructura y los procesos.

Finalmente, el estudio muestra que una intervención organizacional realista no exige empezar con grandes transformaciones costosas. En contextos

como el del Hotel Real de Cuencamé, avances concretos y bien diseñados manuales breves, formatos, inducción, reuniones de coordinación e indicadores pueden generar mejoras visibles tanto para el personal como para el cliente. El verdadero reto no es saber qué cambiar, sino convertir la mejora en una práctica sostenida. Estos hallazgos sostienen que la formalización organizacional es clave para la eficiencia empresarial.

A manera de cierre, es importante destacar que el proceso de diagnóstico organizacional no debe considerarse un ejercicio aislado, sino el punto de partida para un proceso continuo de mejora. La información obtenida adquiere valor en la medida en que se traduce en acciones concretas y sostenidas en el tiempo.

El caso del Hotel Real de Cuencamé evidencia que incluso organizaciones con recursos limitados pueden lograr mejoras significativas mediante la implementación de prácticas básicas de gestión. La clave radica en la consistencia y en la capacidad de convertir el conocimiento generado en decisiones operativas.

El estudio aporta no sólo un análisis específico, sino también una reflexión más amplia sobre la importancia de la gestión organizacional en el sector hotelero regional. En un entorno donde la competencia y las expectativas del cliente continúan evolucionando, la profesionalización de los procesos internos se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento.

El estudio pone de manifiesto la importancia del aprendizaje práctico como base del funcionamiento organizacional. Sin embargo, también evidencia la necesidad de complementar este aprendizaje con herramientas formales que permitan sistematizar el conocimiento y hacerlo accesible para todos los miembros de la organización.

Finalmente, es posible afirmar que la organización cuenta con recursos valiosos que, si son gestionados de manera adecuada, pueden convertirse en ventajas competitivas. La clave no radica en incorporar elementos externos, sino en optimizar el uso de los recursos existentes mediante una mejor organización interna.

Se concluye que el hotel puede elevar su competitividad si institucionaliza procedimientos, fortalece el liderazgo operativo, implementa capacitación

periódica y adopta un sistema básico de gestión de calidad con seguimiento de indicadores. El trabajo ofrece propuestas de mejora viables para una pequeña empresa hotelera con vocación de crecimiento regional.

Referencias

Abrrow, H. A., Abadi, H. A., y Bhanu., V. (2021). Critical review of recruitment and selection methods: Understanding the current practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR* (ACDMHR)., 3(3), 46-52.
https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.03.005

Adhikari, Y., Wagley, M. P., y Dahal, N. (2023). Desarrollo del instrumento SERVQUAL
contextualizado para medir la calidad del servicio en los complejos turísticos de Nepal: una aplicación de la técnica Delphi modificada. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1, 1-16.
https://doi.org/10.1177/21582440231195952

Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., y Ahmed, S. A. (2021). The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Tourism Research*, 23(3), 445-459.
https://doi.org/10.1002/jtr.2418.

Arasli, H., Turhan, N., y Merdan, E. (2022). The Effects of Organizational Climate on Organizational Identification and Job Satisfaction: The Hotel Sample. *Sustainability,* 14(15), 9210.
https://doi.org/10.3390/su14159210

Baquero, A. (2023). ¿La satisfacción del cliente se logra únicamente con buenas instalaciones hoteleras? un modelo de mediación moderada. *Administrative Sciences*, 4(108), 13.
https://doi.org/10.3390/admsci13040108

Baum, M. (2023). Recursos humanos en turismo y hospitalidad. Butterworth-Heinemann.

Bratánková., M. (2011). Servqual potential for quality management in hotel services. *Tourism and Hospitality Management*, 17(1), 55-68.

Davidson, M. C. (2003). Does organisational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 203-213. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00021-1

Hassan, A. A., y Ahmad, N. (2025). About the interplay between technological resources and human capital: A path toward digital maturity. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 23(2), 165-187.
https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2024-0043.

Hassanein, F. (2026). Exploring Organizational Climate and Psychological Contract Fulfillment in Hotels. *Administrative Sciences*, 16(2), 274-289. https://doi.org/10.3390/admsci16020062

Hayes C, M. A. (2021). Standardization and service quality in hospitality organizations. Int

J Hosp Manag, 95(102933), 14.
https://doi.org/10.1016/j.ij

Ineson, E. M., Rhoden, S., Ni, L., y Bowden, J. (2011). Seeking excellent recruits for hotel management training: An intercultural comparative study. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 23(2), 21-34.
https://doi.org/10.1080/10963758.2011.10697001

Islam, M. K., Bin Haji Majid, M. Y., Bin Hasnol Azam, M. I., y Bt Zamrin, N. I. (2020). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en hoteles internacionales de Kuala Lumpur. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 100(1), 905. https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.05.91

Krivkovich, A., Klingler, D., Maor, D., Guggenberger, P., y Anzenhofer , M. (2026). The State of Organizations 2026: Three tectonic forces that are reshaping organizations. McKinsey Insights / People & Organizational Performance.

Loh, W. H. (2024). Investigating the effect of SERVQUAL dimensions on customer satisfaction in regional hospitality businesses. Universiti Tunku Abdul Rahman (UTAR).

López Torres, V. G., Moreno Moreno, L. R., Montaño Armendáriz, A., y Pérez Concha, J. C. (2024). Clima organizacional en empresas hoteleras de México mediante Modelo de Ecuaciones Estructurales. *RevistaEconómica,* 12(1), 12. https://doi.org/10.54753/rve.v12i1.2049

Louzeiro, F. T. (2019). Organizational climate in an upscale hotel group. Instituto Universitário de Lisboa.

Mintzberg, H. (2023). Understanding Organizations... Finally!: Structure in Sevens. Berrett-Koehler Publishers.

Morales Morales, J., González Rosales, V. M., y Arango Ramírez, P. M. (2024). Análisis de validez de contenido y constructo para un instrumento que mide la calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector hotelero. *Contaduría y Administración*, 68(2). https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4522

Morgan, T., Anokhin, S., y Wincent, J. (2025). The integration of entrepreneurial marketing processes and management control systems in startups. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship,* 27(3), 316-335.
https://doi.org/10.1108/JRME-02-2024-0021

Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *J Retail*, 64(1), 12-40. https://doi.org/10.1016/S002

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior,* 26(4), 379-408.
https://doi.org/10.1002/job.312

Perdomo Verdecia, V., Garrido Vega, P., y Sacristán Díaz, M. (2024). An fsQCA analysis of service quality for hotel customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management,* 122, 11.
https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103793

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal,*

12(2), 95-117.
https://doi.org/10.1002/smj.4250121008
Riley, M. (1984). Hotels and group identity. *International Journal of Hospitality Management,* 3(3), 115-122.
https://doi.org/10.1016/0261-5177(84)90057-8
Robbins, S., y Judge, T. (2022). Comportamiento organizacional. Pearson.
Sabador Utrera, R. R., Utrera Velazquez, A. I., Dueñas, J. O., y Vargas Alulema, E. E. (2023). Modelo servqual para la medición de la calidad del servicio en la hotelería. estudio de caso. *Ayana*, 3(1), 20.
https://doi.org/10.24215/27186717e028
Saintil, C., Ramos Acevedo, I. N., Oria Espinosa, N., y Leal del Ojo , A. G. (2026). Calidad y sostenibilidad: un binomio estratégico para el desempeño organizacional. *Episteme*, 13(2), 288-302.
https://doi.org/10.61154/rue.v13i2.4509
Vijayadurai, J. (2008). Service quality, customer satisfaction and behavioural intention in hotel industry. *Journal of Marketing and Communication*, 3(2), 14-23.
Way, S., Chan, E., y Sturman, M. (2023). Internal marketing´s effects on institutional codes: the role of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(4), 412-428. https://doi.org/10.1177/19389655231214737