

2. La influencia del clima organizacional mediante el *Balanced Scorecard* en la imagen del servicio turístico

GLORIA MARTÍNEZ MARTÍN*

GLORIA RAMÍREZ-ELIAS**

EDGAR MARTÍNEZ TORRES***

MARLENE MARTÍN TORRES****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.214.02>

Resumen

El turismo constituye en diversos lugares un sector económico de máxima importancia y México no es la excepción, tanto por los ingresos económicos que aporta, como por el considerable empleo directo e indirecto que involucra. En México el turismo ha resultado ser una actividad relevante, que genera un gran desarrollo debido a su importancia económica y que provoca no sólo movilidad financiera, sino también social.

Es trascendental implementar modelos que permitan alinear los esfuerzos hacia la visión de la organización; mejorar la comunicación dirigida al personal en cuanto a los objetivos y su cumplimiento, y redefinir la estrategia con base en resultados.

Esto permite orientar hacia la creación de valor en función de la tipología de cada organización y perfeccionar la toma de decisiones. Por lo anterior, el presente capítulo presenta la importancia de la aplicación del

* Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora investigadora de la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9193-3624>

** Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora investigadora de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4895-8424>

*** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor investigador del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7489-9608>

**** Maestra en Administración de Organizaciones. Profesora investigadora de la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9147-5305>

Balanced Scorecard en el sector de servicios turísticos para crear valor a través de la identificación de los factores del clima organizacional que perciben empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo, México, y que impactan en la imagen, permitiéndoles ser más competitivos, incluso a nivel internacional.

En la metodología se emplea como referencia el instrumento de Peiró y Prieto que tiene como objetivo medir el clima organizacional que perciben los empleados —en este caso, los de los servicios turísticos en balnearios o parques acuáticos—; se obtuvo validez del mismo a través del método de *varimax con káiser*; para la confiabilidad se utilizó la medida de consistencia interna *Alfa de Cronbach* con un valor de 0.837; el muestreo probabilístico se aplicó a 123 empleados. Por tanto, se concluye en la presente investigación que el clima organizacional está asociado significativamente con la imagen organizacional que perciben los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo, México, donde los factores del clima organizacional tienen relación estadísticamente significativa con las variables sociodemográficas aplicadas en el presente estudio.

Palabras clave: *Balanced Scorecard, clima organizacional, turismo, imagen organizacional.*

Introducción

El presente capítulo expone un trabajo de investigación concluido, con un contenido temático que abarca desde la justificación, el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, aportes teórico y práctico, marco teórico, marco contextual, marco metodológico, marco propositivo, marco de aplicación, los resultados, la discusión y las conclusiones sobre la aplicación del *Balanced Scorecard* en el sector de servicios turísticos para crear valor a través de la identificación de los factores del clima organizacional que perciben los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos que impactan en la imagen de éstos.

Cuesta (2005) señala que la gestión de las personas, con un enfoque estratégico, como proceso decisivo en la gestión empresarial, ha llegado a

ser una demanda del entorno; las organizaciones ponen especial atención en la gestión del factor humano, ya que se ha convertido en una ventaja competitiva: es un factor crítico para el éxito.

El *Balanced Scorecard* permite alinear los factores de la gestión del personal con la estrategia de la empresa, sincronizarlos con el resto de los factores que influyen en la organización y trasladar el plan estratégico a la acción; de ahí la importancia de sustentar la presente investigación con este enfoque, mismo que está respaldado por diversos estudios, como los realizados por Kaplan y Norton (2001), quienes identifican el *Balanced Scorecard* como herramienta que combina indicadores financieros y no financieros y permite adelantar tendencias y realizar una planeación estratégica proactiva, genera valor a la organización y contribuye a mejorar la imagen organizacional de las empresas turísticas.

De acuerdo con investigaciones como las de Gunn y Williams (2007), los modelos que constituyen los sistemas de control de gestión tradicionales presentan en la actualidad limitaciones importantes debidas al elevado nivel de incertidumbre sobre el futuro, entre esas limitaciones cabe señalar que las decisiones empresariales se fundamentan exclusivamente en indicadores financieros; se centran en una visión del corto plazo, enfocada en resultados financieros; no promueven de manera importante el proceso de motivación individual ni la identificación de su personal con la empresa. Atkinson (2006) menciona que diversas herramientas estratégicas se han desarrollado para apoyar a los dirigentes en la formulación, ejecución y control de la estrategia; sin embargo, en opinión de Carrión (2007), actualmente el *Balanced Scorecard* es una de las herramientas de gestión más conocidas, es un factor esencial y necesario para poder adaptarse ante los cambios del entorno, así como vital para poder impulsar las acciones de cambio con el fin de reforzar la eficacia y los resultados de la empresa. Los recursos humanos han llegado a ser momento de la innovación para lograr la flexibilidad, la anticipación al cambio y la respuesta a los desafíos del entorno (Valle, 2003).

El *Balanced Scorecard* adquiere un valor teórico importante en opinión de Neely, Kennerley y Martínez (2008), debido a que es utilizado en al menos 60% de las principales organizaciones en los Estados Unidos y Europa con la intención de ayudar a una implementación efectiva de la estrategia,

además de generar efectos positivos para elevar el rendimiento y desempeño de los trabajadores.

Es importante señalar, como parte de la justificación social en la presente investigación, que la población ocupada en el sector turismo de México fue de 4 246 000 empleos directos en el primer trimestre de 2019, lo que significó un máximo histórico de la serie desde 2006 y representó 8.7% del empleo total, según la Secretaría de Turismo (Sectur, 2019). Mientras que en el primer trimestre de 2023 ascendió a 4 678 000 personas empleadas, con lo que el empleo turístico representó 8.9% del empleo nacional (Sectur, 2023).

Es relevante contribuir a la resolución de una problemática existente en zonas turísticas de los balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo, en México, a lo largo de sus seis corredores turísticos: Tizayuca, Huasca, Apan-Cuautepec, Ajacuba-Tula, Huichapan-Tecoautla y el de Ixmiquilpan-Tasquillo; en este último corredor se enfoca la presente investigación. Las organizaciones necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementar y obtener información o retroalimentación para hacer que la estrategia sea el trabajo diario de toda la organización, como lo menciona Martínez (2014). Es por ello que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización, como las relaciones con los clientes y las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Con el fin de identificar la problemática en los servicios turísticos, se realizó un acercamiento con los representantes de los 14 servicios turísticos de balnearios o parques acuáticos del corredor turístico en estudio; para hacer el diagnóstico de la situación se adaptaron instrumentos de medición al contexto nacional de los servicios turísticos de balnearios o parques acuáticos; se logró identificar que existe coincidencia en la problemática que presentan las 14 organizaciones del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos de la zona turística Ixmiquilpan-Tasquillo: se identificó que escasamente 8% de los empleados conocen la visión y el plan estratégico de la empresa para desarrollar sus actividades laborales y cumplir con los objetivos, y que hasta 85% de los gerentes no realizan más de una reunión mensual para revisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Lo anterior

coincide con las investigaciones realizadas por Kaplan y Norton (1997) y por Niven (2003).

Los estudios de Kaplan (1984) y Aguayo (2004) consideran la inclusión de trascendentales indicadores que no precisamente son financieros, pero que reflejan desde corto hasta largo plazo los objetivos estratégicos de las organizaciones, por lo que es importante mencionar que en las perspectivas del *Balanced Scorecard* se deben considerar una serie de indicadores, dentro de los cuales se encuentra el clima organizacional, lo que da pauta a la pregunta de investigación: ¿en qué medida los determinantes del clima organizacional de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del *Balanced Scorecard* impactan significativamente en la imagen percibida por los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo? A partir de ahí se establecen los siguientes objetivos:

- Establecer los determinantes del clima organizacional de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del *Balanced Scorecard* que impactan de manera significativa en la imagen percibida por los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo, con la finalidad de proponer estrategias de incremento de valor.
- Identificar en qué medida las variables sociodemográficas se relacionan significativamente con la variable clima organizacional que perciben los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo, con la finalidad de proponer estrategias de incremento de valor.

Se estableció así la siguiente hipótesis de trabajo: los determinantes de clima organizacional de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del *Balanced Scorecard* impactan significativamente en la imagen percibida por los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo.

Marco teórico

En opinión de Rodríguez *et al.* (2013), para la mayoría de las empresas o instituciones, por mucho tiempo, lo más importante ha sido medir su rendimiento en el aspecto financiero; sin embargo, el contexto y todos los cambios desde locales hasta globales obligan a las organizaciones a buscar otras alternativas a lo acostumbrado y adoptar una nueva óptica que les permita combinar o agregar medidas no financieras y cualitativas a través de nuevos modelos y herramientas de control.

Por lo menos desde principios del siglo pasado, empresas y a veces sectores enteros han intentado conjugar sus medidas operativas con algún indicador de resultados no financieros (Hayes y Abernathy, 1980).

Las organizaciones deben establecer cuál es la imagen que se desea, qué es lo que se quiere proyectar a los demás, o en su defecto, asegurarse de que se muestra la imagen deseada. Kaplún (2002) menciona que, al interactuar con otros, se está permanentemente intentando imponerles la (auto)imagen y la (auto)definición de la situación. Por lo anterior, las organizaciones deben trabajar para que se vean como quieren ser vistas y aceptadas.

De acuerdo con expertos han emergido abundantes herramientas, enfoques y modelos que tienden a mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones. El *Balanced Scorecard*, también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que permite la identificación de las ventajas y áreas de oportunidad de los indicadores financieros, pero también de los no financieros, para así generar estrategias proactivas en las organizaciones (Martínez, 2020a).

El modelo de *Balanced Scorecard* es una poderosa herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa moderna crear y controlar sus propios indicadores de gestión, relacionados dentro de cuatro perspectivas, entrelazándolos con la misión y la visión y contemplando los aspectos internos-externos que puedan afectar la cadena de valor de la organización (López, Rojas y Torres, 2001).

Según Santandreu (2006), el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que ofrece una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial el sistema de información que sirve de

apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar el nivel de competitividad en el largo plazo; se caracteriza por la consecución de los siguientes objetivos:

- Lograr la satisfacción y lealtad de los clientes actuales y la atracción de nuevos clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.
- Introducir productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades de determinados clientes.
- Ofertar una serie de productos y servicios de alta calidad, con bajo coste y con plazos de entrega más cortos.
- Mejorar continuamente las capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, a través de la movilización de las habilidades y la motivación de los empleados.
- Implementar tecnología, base de datos y sistemas de información.

De acuerdo con las aportaciones de Kaplan y Norton (2001), las características principales del *Balanced Scorecard* que permiten a las organizaciones obtener información son:

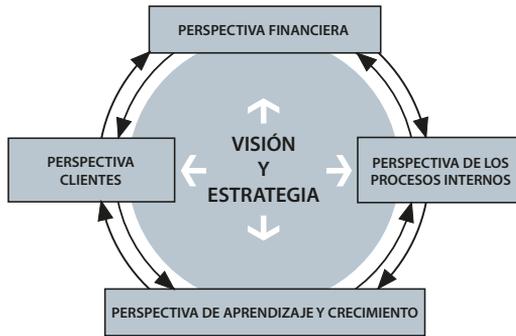
- La naturaleza del origen de la información que proporciona el *Balanced Scorecard*, la cual otorga cierto privilegio a información de las secciones operativas, para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez del ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios que proporcionan información para la toma de decisiones.

De manera general, y de acuerdo con Kaplan y Norton (2001), citados en Fernández (2001), en referencia a las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* se plantean las siguientes preguntas, como se aprecia en la figura 2.1.

1. Perspectiva financiera: ¿qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

2. Perspectiva del cliente: ¿qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
3. Perspectiva interna: ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Figura 2.1. *Perspectivas del Balanced Scorecard*



Fuente: El Cuadro de Mando Integral (CMI) Kaplan y Norton (2001); Santandreu (2006).

Fernández (2005), en su aportación Indicadores de gestión y Cuadro de Mando Integral, hace mención de una propuesta de indicadores de aprendizaje y crecimiento, como se visualiza en la tabla 2.1, donde hace referencia a que las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

Tabla 2.1. *Indicadores de perspectiva aprendizaje y crecimiento.*

<i>Indicadores</i>		
Coste de la formación	Índices calidad formación	Absentismo
Número de círculos de calidad	Número de sugerencias/empleado	Valoración de las mejoras
Mandos por empleado	Clima laboral	Índices de comunicación
Tasa de abandonos	Edad del personal	Satisfacción de empleados
Premios de vinculación	Coste de las ayudas	Actividades extra-empresa
Índice de huelgas	Expedientes laborales	Actas de la Inspección
Empleados accionistas	Índice de incentivos	Horas extraordinarias

Fuente: Martínez (2020b), tesis: Determinantes de la satisfacción laboral y clima organizacional del *Balanced Scorecard* que impactan en la imagen del servicio turístico del estado de Hidalgo, fundamentado en Fernández Hatre (2005).

El clima organizacional impacta en la organización y de manera colateral en el valor organizacional, como lo indican Payne y Mansfield (1978) en su investigación con organizaciones de diferentes niveles, donde detectaron que la percepción de los empleados sobre el resto de sus compañeros influye en los indicadores de los objetivos organizacionales; por lo anterior, se vuelve una necesidad dar especial atención al estudio del clima organizacional. En la tabla 2.2, se muestra la aportación que diferentes investigadores realizan en cuanto a la conceptualización.

Tabla 2.2. *Definiciones de clima organizacional.*

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional es "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese medio ambiente, las cuales se asume, influncian a la motivación y al comportamiento de dichas personas".
Schneider (1975)	Es un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Quienes le dieron un enfoque más dirigido hacia el individuo, basándose en cuatro principios: 1. Todos los climas están sujetos a la percepción y a la psicología del individuo por naturaleza. 2. Todos los climas son abstractos. 3. Está sujeto a los mismos principios de percepción de otros conceptos psicológicos y 4. Son considerados predominantemente descriptivos más que evaluadores por naturaleza.
Rousseau (1988) citado por Furnham (2001)	Puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales expresados en términos que caracterizan las expresiones individuales con la organización.
Moran y Volkwein (1992)	Consideran que es un constructo descriptivo, el cual refleja el acuerdo consensuado entre los miembros de la organización en coherencia con elementos clave como sistemas, prácticas y estilo de liderazgo.
Schneider <i>et al.</i> (1996)	Son las percepciones de los empleados respecto a eventos, prácticas y procedimientos, así como sus percepciones de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados.
Peiró y Prieto (1997) citados por Gómez y Vicario (2008)	Se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que es considerada como "realidad subjetiva" es decir, una realidad que ha sido filtrada por las experiencias, conocimientos, valores, mitos, creencias, ideologías, etc., del individuo. Son procesos perceptivos y subjetivos de los miembros organizacionales, socialmente compartidos; consideran 17 factores: liderazgo, rendimiento, comunicación, relaciones sociales, innovación, cohesión, implicación, satisfacción, consideración, autonomía, toma de decisiones, beneficios y recompensas, apoyo, conflicto, motivación, remuneración, y estructura.
Kaplan y Norton (2001)	Es la percepción compartida de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, tanto formal como informal.
Chiavenato (2001)	Es el medio interno en la atmósfera de una organización; factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, etapas de la vida del negocio, entre otros, son influyentes
Burke, Borucki y Kaufman (2002)	Definido como las percepciones individuales de las características del medio ambiente de trabajo.

Nota: Martínez (2020b), tesis: Determinantes de la satisfacción laboral y clima organizacional del *Balanced Scorecard* que impactan en la imagen del servicio turístico del estado de Hidalgo, fundamentado en la conceptualización de los investigadores citados.

Según Fernández (2006), cuando una persona asiste a un trabajo lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo: quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, y hacia dónde debe marchar la empresa, estos preconceptos se enfrentan a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; las coincidencias o discrepancias en la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas, o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima organizacional. Existen diversos instrumentos para medir el clima organizacional, a continuación, se presenta en la tabla 2.3 el instrumento de medición con sus respectivas dimensiones, con fundamento en las investigaciones de Peiró y Prieto (1997), citados por Gómez y Vicario (2008), que fue seleccionado para la presente investigación.

Tabla 2.3. *Medidas del clima organizacional (Cuestionario de Peiró y Prieto con cuatro dimensiones)*

<i>Descripción</i>
Estructura: debido a que presenta mayor peso semántico y que se aleja de forma importante de las demás definidoras según la distancia semántica, la palabra responsabilidad es la que representa mejor al factor estructura.
Remuneración: es entendida como el dinero recibido por las actividades realizadas, las recompensas otorgadas, el pago justo, así como la satisfacción por el trabajo.
Satisfacción: sentirse reconocidos, además de saber que han logrado metas y objetivos, así como percibir una buena remuneración.
Implicación: el grado en el que los trabajadores se sienten involucrados y la participación que los empleados tienen en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en las propuestas de Peiró y Prieto (1997), citados por Gómez y Vicario (2008).

El clima laboral, según Fernández (2006), se ha convertido en un tema de interés para las organizaciones y el sector turismo no puede ser la excepción, todo se deriva de que el factor humano en las organizaciones es uno de los elementos decisivos para su éxito o fracaso, es el que marca la diferencia entre las organizaciones que mejoran día a día su valor organizacional.

Existen diversos estudios sobre el clima organizacional en el sector turismo, temática de interés para todo tipo de organizaciones, y pauta que marca el nivel de satisfacción de los empleados y clientes. En el hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa, Guatemala, se realizó un estudio entre el personal que labora ahí, el cual tuvo por objetivo conocer cuál era su percepción del clima organizacional, y con ello conocer los niveles de satisfacción o bien insatisfacción existentes (Moran, 2015).

Otro estudio es el realizado por D'Elia (2016) en la ciudad de Tela, departamento de Atlántida, Honduras, en una empresa de servicios turísticos que ofrece servicios en hostelería y restaurante: brinda comida bufet y la carta, con sus especialidades nacionales e internacionales; el objetivo principal de este estudio fue medir el clima organizacional.

Por otra parte, hay un estudio del clima organizacional e innovación según la clasificación de los hoteles en el sureste de México, para determinar el grado de apertura del clima organizacional en los hoteles participantes e identificar la relación entre el grado de apertura del clima organizacional y el desempeño laboral, desde la percepción de los trabajadores de los hoteles.

Marco referencial

La presente investigación contempla a la zona turística o corredor turístico Ixmiquilpan-Tasquillo, misma que está localizada en el Valle del Mezquital, Hidalgo, México. Este estado tiene dentro de su territorio 104 balnearios o parques acuáticos, ubicados en seis corredores turísticos.

Los balnearios o parques acuáticos del Valle del Mezquital cuentan con manantiales termales y por su cercanía con el Estado de México, la Ciudad de México y Querétaro se enfocan en este mercado; sus visitantes son locales y nacionales (Hernández *et al.*, 2010).

Para el año 2019, en el marco de la Semana Santa, la Secretaría de Turismo de Hidalgo reportó 90% de asistencia a los balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo y 100% de ocupación en hospedaje. Autoridades revelaron que la afluencia de paseantes se concentra en los municipios de Ixmiquilpan, Huichapan, Tecozautla y Atotonilco El Grande, donde se lo-

calizan la mayoría de los 104 parques acuáticos o balnearios de la entidad (Rincón, 2019).

El Consejo Coordinador Empresarial de Hidalgo (CCEH), a través de Elizabeth Quintanar, titular de Turismo del estado de Hidalgo, informó las cifras estadísticas de Semana Santa 2023, periodo comprendido del 1 al 16 de abril, que tuvo como resultado la visita de 1 662 343 personas a la entidad. Con 385 000 visitantes, Ixmiquilpan se convirtió en el municipio con mayor afluencia, seguido de Huasca de Ocampo, con 90 700; Mineral del Monte, 79 000; Cardonal, 77 000; Chilcuautla, 64 400 y Tecozautla, 64 356 (Martínez, 2023).

Método

La presente investigación se efectuó en el servicio turístico de balnearios o parques acuáticos de la zona Ixmiquilpan-Tasquillo del estado de Hidalgo, México, considerando como unidades de análisis a los empleados. Se utilizó el método de muestreo probabilístico: se realizó un muestreo aleatorio simple, resultando una muestra de 123 empleados. La presente investigación está orientada a dar respuesta a la problemática de los servicios turísticos en mención.

Adquiere un enfoque cualitativo cuando se lleva a cabo la fase exploratoria, al realizar la entrevista personal y la observación estructurada, mediante un acercamiento con los representantes de los servicios turísticos en investigación. El enfoque cuantitativo se obtuvo al momento en que se midieron las variables del presente proyecto. Por tanto, es una investigación mixta.

Con la finalidad de obtener información de los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo se realizó investigación de campo, empleando un instrumento a partir de tres fuentes, mismas que están fundamentadas en una investigación documental; para el caso del clima organizacional, se parte de los cuestionarios de Peiró y Prieto (1997), citados por Gómez y Vicario (2008). La presente investigación tiene alcance exploratorio, descriptivo y correlacional, con diseño no experimental de tipo transeccional. Para medir la validez del constructo se realizó el análisis factorial a través del método de extracción de componentes

principales y con rotación Varimax con Kaiser, y para medir la confiabilidad del instrumento se empleó la medida de consistencia interna Alfa de Cronbach (α) con un resultado de 0.837. Del análisis factorial, conforme se muestra en la tabla 2.4, se obtuvieron cuatro factores:

Tabla 2.4. Factores de la variable clima organizacional

Número de factor	Nombre	Número de ítems
1	Estructura	6
2	Remuneración	4
3	Satisfacción	4
4	Implicación	3

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de Peiró y Prieto (1997), citados por Gómez y Vicario (2008).

Resultados

Para obtener los siguientes resultados se aplicó una encuesta a una muestra de empleados de los servicios turísticos de balnearios o parques acuáticos de la zona Ixmiquilpan-Tasquillo del estado de Hidalgo. Se consideraron seis variables clasificatorias: género, estado civil, edad, años de antigüedad, escolaridad y nivel de puesto.

Para conocer la relación que existe entre estas variables y el clima organizacional que perciben los empleados, se utilizó el análisis de la varianza (ANOVA one-way). Como se puede apreciar en la tabla 2.5, se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre la variable sociodemográfica estado civil, con una media de 4.3902 y el factor 1, estructura; de acuerdo con los resultados, los empleados que son casados perciben un clima organizacional más positivo, respecto a la estructura; lo anterior se explica porque este sector manifestó estar consciente de que el reglamento del balneario o parque acuático donde se labora debe cumplirse para evitar problemas con los compañeros de trabajo, con los supervisores y con la misma organización; indican que el balneario o parque acuático establece las estrategias necesarias para que las políticas sean claras y les hacen hincapié en las reglas y normas que los rigen.

Tabla 2.5. Análisis ANOVA, variables sociodemográficas y clima organizacional

Variables sociodemográficas/ Puntuaciones medias	Factor 1: Estructura			Factor 2: Remuneración			Factor 3: Satisfacción			Factor 4: Implicación			
	N	Media	F	P	Media	F	P	Media	F	P	Media	F	P
Género			0.264	0.609		0.177	0.675		1.882	0.173		.973	0.326
Femenino	71	4.2042			3.7394			4.5035			4.0000		
Masculino	52	4.1410			3.6731			4.3365			3.8654		
Estado civil			2.731	0.032		0.807	0.523		0.618	0.650		1.017	0.402
Casado(a)	41	4.3902			3.7805			4.3780			4.0163		
Soltero(a)	56	4.1548			3.7813			4.4330			3.9583		
Viudo(a)	3	4.0000			3.6667			4.2500			4.3333		
Divorciado	5	3.5667			3.5000			4.8500			4.0000		
Unión Libre	18	3.9630			3.4444			4.4722			3.6481		
Edad			1.438	0.235		0.926	0.430		3.349	0.021		1.559	0.203
18-25 años	35	4.0095			3.6143			4.2786			3.8762		
26-35 años	37	4.2838			3.7635			4.4324			3.8919		
36-45 años	26	4.3077			3.9135			4.3077			3.8333		
Más de 45 años	25	4.1200			3.5600			4.7800			4.2267		
Años de antigüedad			1.322	0.271		1.860	0.140		5.630	0.001		1.838	144
0-3 años	52	4.0545			3.6635			4.2308			3.7756		
3-6 años	37	4.2523			3.7230			4.3919			4.0180		
7-15 años	26	4.2244			3.5865			4.7308			4.0641		
Más de 15 años	8	4.4792			4.3750			4.9688			4.2917		

<i>Escolaridad</i>		.319	.811	3.099	.029	1.989	.119	1.634	.185
Primaria	27	4.2778	3.9352	4.6389	4.2099				
Secundaria	34	4.1912	3.7868	4.5000	3.9020				
Bachillerato	47	4.1277	3.7128	4.2660	3.8794				
Universidad	15	4.1222	3.1333	4.4333	3.7556				
Nivel de puesto		1.907	.153	1.381	.255	3.106	.048	.360	.698
Operativo	78	4.2286	3.8013	4.5449	3.9530				
Medio	36	4.0093	3.5139	4.2292	3.9722				
Directivo	9	4.4074	3.7222	4.2778	3.7407				

Nota: tesis: Determinantes de la satisfacción laboral y clima organizacional del Balanced Scorecard que impactan en la imagen del servicio turístico del estado de Hidalgo, con base en la corrida estadística. Donde $p \leq 0.05$, $p \leq 0.01$, $P =$ significancia (nivel de probabilidad de error) y $F =$ comparación de variaciones.

Fuente: Martínez (2020b).

Entre la variable sociodemográfica escolaridad, con una media de 3.9352, con el factor 2, remuneración, se encontraron relaciones estadísticamente significativas; resulta así que los empleados de los balnearios o parques acuáticos que cursaron solamente hasta la primaria perciben un clima organizacional más positivo respecto a la remuneración. Sobre este punto manifiestan que el salario recibido los motiva a realizar mejor sus actividades y que cuando trabajan horas extras, son bien pagadas.

De acuerdo con los resultados, se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas edad, con media de mayor incidencia de 4.7800, años de antigüedad, de 4.9688 y nivel de puesto, de 4.5449, con el factor 3, satisfacción, esto significa que los empleados que tienen más de 45 años de edad, llevan más de 15 años en el balneario o parque acuático o tienen un puesto operativo perciben un clima organizacional más positivo, lo anterior se relaciona porque manifiestan disfrutar las actividades asignadas en el balneario o parque acuático y expresan estar satisfechos con lo que han logrado hasta el momento en su puesto de trabajo. También dicen percibir que sus compañeros de trabajo llevan día a día sus actividades con optimismo.

No se identificaron diferencias significativas entre las variables sociodemográficas y el factor 4, implicación.

Con estos resultados se comprueba que los factores de clima organizacional tienen relación estadísticamente significativa con las variables sociodemográficas; con esto se prueba la hipótesis que consiste en conocer la relación que existe entre las variables sociodemográficas y el clima organizacional de los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo.

Respecto a los resultados del coeficiente de correlación de Pearson, se encontraron correlaciones significativas entre los factores de la variable independiente clima organizacional, con los factores de la variable dependiente imagen que perciben los empleados, como se puede observar en la tabla 2.6. Con estos resultados se prueba que la variable clima organizacional está asociada significativamente con la variable imagen organizacional que perciben los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo. Se encontró la correlación significativa más alta entre los factores F1CE estructura y el factor F2IA imagen afectiva: ($r = 0.589$;

$p \leq 0.01$); el factor F2CR remuneración y el factor F2IA imagen afectiva: ($r = 0.462$; $p \leq 0.01$), el factor F3CS satisfacción y el factor F2IA imagen afectiva: ($r = 0.397$; $p \leq 0.01$), y el factor F4CI implicación con el factor F2IA imagen afectiva: ($r = 0.396$; $p \leq 0.01$). Donde r = valor del coeficiente de Pearson y p = significancia (nivel de probabilidad de error)

Tabla 2.6. *Correlación entre clima organizacional e imagen organizacional*

Variable/Factor	Imagen organizacional			Clima organizacional			
	F1IC	F2IA	F3IG	F1CE	F2CR	F3CS	F4CI
<i>Imagen organizacional</i>							
F1IC	1						
F2IA	.453**	1					
F3IG	.275**	.402**	1				
<i>Clima organizacional</i>							
F1CE	.499**	.589**	.241**	1			
F2CR	.385**	.462**	.262**	.542**	1		
F3CS	.356**	.397**	.294**	.512**	.452**	1	
F4CI	.241**	.396**	.255**	.564**	.431**	.556**	1

Nota: Tesis: Determinantes de la satisfacción laboral y clima organizacional del *Balanced Scorecard* que impactan en la imagen del servicio turístico del estado de Hidalgo, * $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$. La correlación es significativa al nivel 0.01. Donde F1IC: imagen cognitiva, F2IA: imagen afectiva, F3IG: imagen general, F1CE estructura, F2CR remuneración, F3CS satisfacción y F4CI implicación, N = 123.

Fuente: Elaboración propia con base en la corrida estadística. Martínez (2020b).

De acuerdo con los resultados mencionados, los empleados percibirán una imagen organizacional más positiva cuando: disfruten realizar sus tareas laborales y las lleven a cabo con optimismo; se sientan satisfechos con lo que han logrado hasta el momento en su vida laboral; se sientan estimulados para realizar mejor sus actividades por el salario que reciben; no se sientan ajenos a la organización, al grado de demostrar interés en cómo funciona, en conocer las políticas, normas y reglamentos; y consideren que su trabajo es importante y valorado por el balneario o parque acuático.

Con base a lo anterior, se demuestra la hipótesis de trabajo: los determinantes de clima organizacional de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del *Balanced Scorecard* impactan significativamente en la imagen percibida por los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo.

Conclusiones

Con fundamento en los resultados de la presente investigación, contemplando el *Balanced Scorecard*, se llevó a cabo el análisis de la relación que existe entre la variable clima organizacional y la imagen organizacional —a la que impacta significativamente—, a partir de una muestra de 123 empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos de la zona Ixmiquilpan-Tasquillo del estado de Hidalgo.

La variable clima organizacional es un indicador que pertenece a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del *Balanced Scorecard*; Kaplan y Norton (2001) indican que dicha perspectiva deberá estar integrada en la parte inferior de la estructura estratégica, debido a que es la base que sostiene todas las demás perspectivas, razón por la cual se enfoca la presente investigación en la raíz de todo el *Balanced Scorecard*, como un cimiento firme de investigaciones futuras.

De acuerdo con las investigaciones, el *Balanced Scorecard* es utilizado en al menos 60% de las principales organizaciones en los Estados Unidos y Europa, con la intención de ayudar a una implementación efectiva de la estrategia, además de generar efectos positivos para elevar el rendimiento y desempeño de los trabajadores (Neely *et al.*, 2008).

Es por ello que Kaplan (1984) y Aguayo (2004) consideran la inclusión de trascendentales indicadores que no precisamente son financieros, pero que reflejan desde corto hasta largo plazo los objetivos estratégicos de las organizaciones, por lo que es importante analizar, entre otros indicadores, el clima organizacional y la imagen organizacional, debido a que esta última tiene ciertos efectos sobre la organización y sus miembros. Un clima percibido desfavorablemente puede repercutir de modo importante en la forma en que el individuo se relaciona y se desarrolla en su entorno de trabajo, de manera que se ve afectado en su estado emocional, físico y cognitivo (Gómez y Vicario, 2008).

Conforme a los resultados, la variable clima organizacional respecto a la variable imagen muestra que los empleados percibirán una imagen más positiva cuando disfruten realizar sus tareas laborales y las lleven a cabo con optimismo; se sientan satisfechos con lo que han logrado hasta el momen-

to en su vida laboral; se sientan estimulados en realizar mejor sus actividades por el salario que reciben; no se sientan ajenos a la organización, al grado de demostrar interés en cómo funciona, en conocer las políticas, normas y reglamentos, y cuando consideren que su trabajo es importante y valorado por el balneario o parque acuático.

Con base en los resultados de la investigación se concluye y demuestra que la variable independiente clima organizacional, integrada por los factores de estructura, remuneración, satisfacción e implicación está correlacionada significativamente con la variable dependiente imagen organizacional en sus tres factores; imagen cognitiva, imagen afectiva e imagen general. Por lo anterior, se logró el segundo objetivo específico que consistió en establecer los determinantes del clima organizacional de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del *Balanced Scorecard* que impactan significativamente en la imagen percibida por los empleados del servicio turístico de balnearios o parques acuáticos del estado de Hidalgo, con la finalidad de proponer estrategias de incremento de valor.

Contar con empleados satisfechos, que se encuentren a gusto en un buen clima laboral, generará un desempeño sólido y como consecuencia se contará con procesos internos de valor y de excelencia; este ambiente será observado por el cliente, quien también se encontrará satisfecho con lo que ofrecen los servicios turísticos del estado de Hidalgo. De esta manera, los prestatarios del servicio obtendrán una proposición de valor al conjugar aspectos como calidad, funcionalidad, tiempo, marca y precio.

Toda la base causa-efecto, que se lleva hasta la perspectiva de los clientes, va a permitir a las organizaciones contar con nuevos clientes, así como mantener la fidelidad de los ya existentes, además de mejorar la estructura de costos y también lograr la mejora de activos a través de la implementación de estrategias que permitan el crecimiento de ingresos, lo que impactará en el valor organizacional de los servicios turísticos del estado de Hidalgo.

Referencias

- Aguayo O. M. (2004). Las empresas y el balance Balanced Scorecard. *Pharos. Arte, Ciencia y Tecnología*, 11(2), 151-154.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the Balanced Scorecard? *Management Decision*, 44, 1441-1460.
- Burke, M. J, Borucki, Ch. C., y Kaufman, J. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325-340.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Academia.
- D'Elia Cruz, M. E. (2016). Estudio de clima organizacional de una empresa turística en la ciudad de Tela, Honduras. Zamorano, Honduras: Escuela Agrícola Panamericana. <https://bdigital.zamorano.edu/handle/11036/5821>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *IESE: Revista de Antiguos Alumnos*, 31-42. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/03/balanced-scorecard-iese-completo.pdf>
- Fernández, A. (2005). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas*. Narcea.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford.
- Gómez, A., y Vicario, M. A. (2008). *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Gunn, R., y Williams, W. (2007). Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in Practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), 201-216.
- Hernández, M. A., Salazar, B. C., y Mendoza, J. (2010). *Caracterización de los balnearios de la zona del Valle del Mezquital en el estado de Hidalgo*. XIV Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), Monterrey, Nuevo León, 27 al 30 de abril de 2010. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSoc-MedEfec/mendoza_moheno_jessica/caracterizacion_de_los_balnearios_en_la_zona_del_valle_del_m.pdf
- Hayes, R., y Abernathy, W. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4).
- Joyce, W. F., y Slocum, J. (1979). Climates in Organizations. En Kerr, S. (Ed.), *Organizational Behavior*. Grid.
- Kaplan, S. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390-418.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating Strategic into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Score-*

- card Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplún, G. (2002). *Seis maneras de pensar la imagen organizacional*. VI Congreso de ALAIC. Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
- López, E., Rojas, L., y Torres, A. R. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, Balanced Scorecard. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 11, 17-25.
- Martínez, E. (2014). *Aplicación del Balanced Scorecard en una organización educativa: Efectos de la estrategia en los resultados de desempeño*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Martínez, K. (17 de abril de 2023). *Ixmiquilpan, de los municipios más visitados en Semana Santa*. Síntesis.
- Martínez, M. G. (2020a). La satisfacción laboral y clima organizacional del Balanced Scorecard y su impacto en la imagen del servicio turístico. En G. T. Galvis, *Planificación y gestión* (pp. 113-145). CIDE.
- Martínez, M. G. (2020b). *Determinantes de la satisfacción laboral y clima organizacional del Balanced Scorecard que impactan en la imagen del servicio turístico del estado de Hidalgo*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Moran, E. T., y Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-46.
- Neely, A., Kennerley, M., y Martínez, V. (2008). *Does the Balanced Scorecard Work: An Empirical Investigation* (pp. 1-26). Cranfield School of Management.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.
- Patlán, J., y Martínez, E. (2017). Evaluación de la imagen organizacional universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y Administración*, 62, 105-122.
- Payne, R., y Mansfield, R. (1978). Correlates of individual perceptions of organizational climate. *Occupational Psychology*, 51, 209-218.
- Peiró, J., y Prieto, F. (Dirs.) (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo). Síntesis.
- Pérez, L., Guillén, M., y Bañón, A. J. (2016). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral y su asociación con un rendimiento mejor. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 20(1), 82-94.
- Rincón, E. (20 de abril de 2019). Balnearios en Hidalgo con ocupación del 100%. *Excelsior*.
- Rodrigues, P., Aibar, B., y Lima, L. (2013). La adopción del Cuadro de Mando Integral en organizaciones portuguesas: Variables contingentes e institucionales. *Intangible Capital*, 9(2), 491-525.
- Rousseau, D. M. (2006). Factores psicosociales y de organización. Clima y cultura organizativos. En *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Madrid.
- Santandreu, E. (2006). *El Cuadro de Mando Integral (CMI)*. Upmball.

- Secretaría de Turismo (Sectur). (2019). Análisis integral de Turismo-Empleo Turístico. Datatur.
- Secretaría de Turismo (Sectur). (2023). *Población ocupada*. Datatur.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B., Brief, A., y Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 6-20.
- Valle, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison Wesley: Pearson Educación.