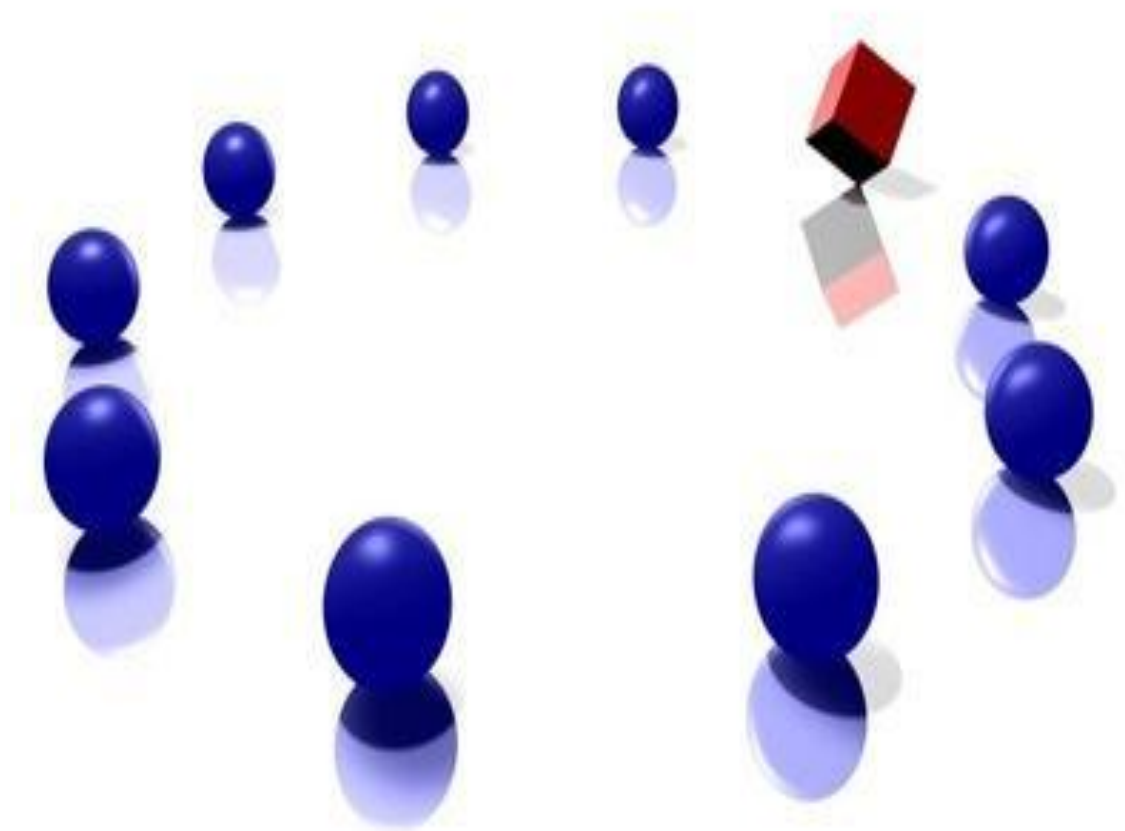


*Administración hotelera y  
Responsabilidad organizacional*



**Martín Julián Carretero**

2010

## **Índice**

<i>Abstract</i> .....	4
<b>Capítulo I, Introducción</b> .....	5
<i>Área, Tema, Justificación de la investigación</i> .....	6
<i>Problema de investigación</i> .....	7
<i>Objetivo General, Objetivos Particulares</i> .....	8
<i>Desagregación del problema</i> .....	10
<i>Diseño Metodológico e instrumentos de relevamientos de datos</i> .....	11
<b>Capítulo II, Marco teórico</b> .....	18
<i>Anexo, Marco teórico. Glosario específico</i> .....	30
<b>Capítulo III, Caracterización factores influyentes</b> .....	33
<i>Liderazgo</i> .....	34
<i>Stakeholders</i> .....	36
<i>Fuerzas Competitivas</i> .....	39
<i>Empresa Familiar</i> .....	42
<b>Capítulo IV, Diagnóstico</b> .....	47
<i>Diagnóstico, Stakeholders y Fuerzas competitivas</i> .....	50
<i>Diagnóstico, Empresa de familia</i> .....	54
<i>Diagnóstico, Liderazgo</i> .....	57
<i>Diagnóstico, Resultados encuestas</i> .....	59

<b>Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones finales.....</b>	<b>65</b>
Bibliografía.....	80
Agradecimientos.....	82
Anexo, Trabajo de Tesis. Presentación Versión PowerPoint.	

## Abstract

El sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata está caracterizado por una fuerte competencia entre los establecimientos que lo integran y en el cual es cada vez más difícil destacarse del resto, ya sea por barreras económicas y/o financieras.

La hotelería del área central de la ciudad, se encuentra condicionada también por aspectos edilicios y que impiden su expansión y desarrollo espacial, por lo que debe necesariamente obtenerse la mejora o diferenciación a partir de la remodelación de su actual estructura, de ser posible, y/o el mejoramiento de los servicios ofrecidos al cliente.

Se propone, por esta razón, evaluar la posibilidad de diferenciarse, dentro de una misma categoría, a través del servicio, la atención al cliente como ventaja competitiva, lo que lleva a estudiar el caso propuesto, como así también a la competencia y las variables que afectan al mismo.

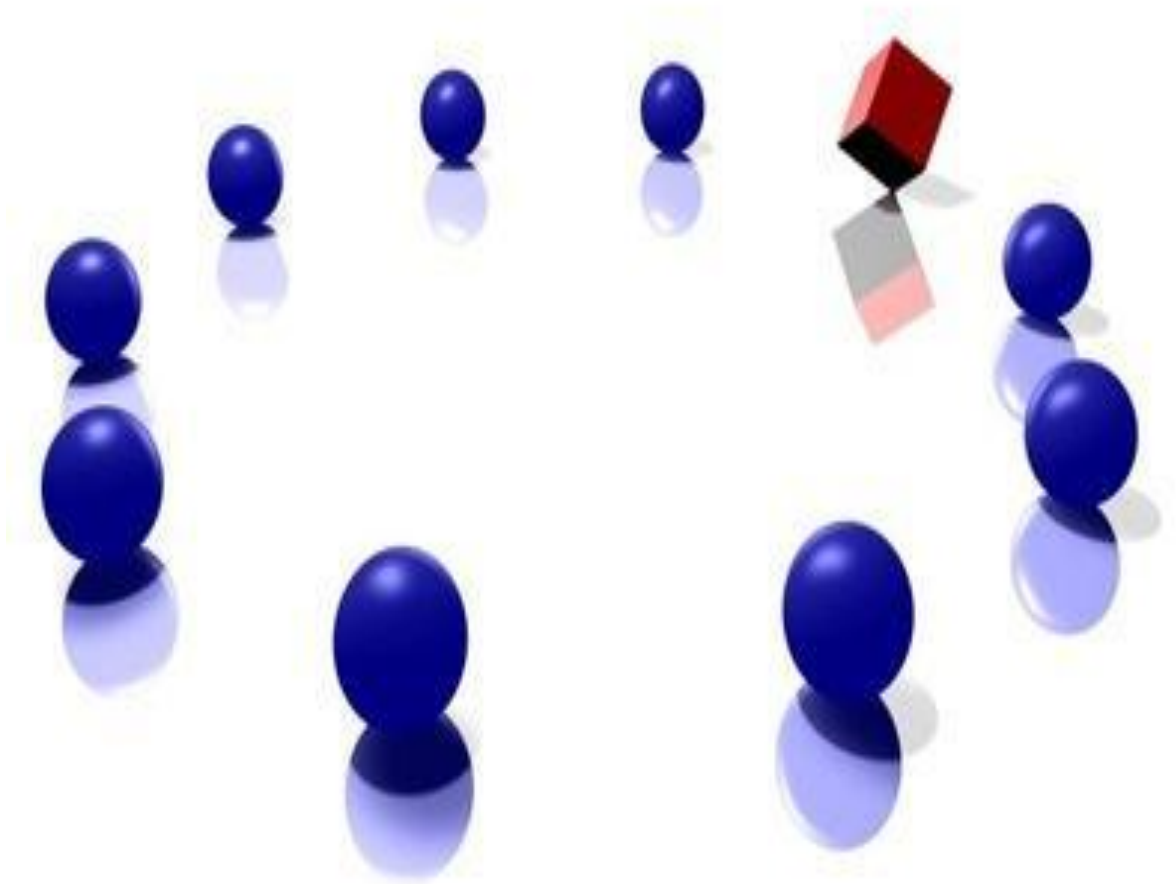
Se detallarán en este trabajo teorías de motivación en el área de RRHH que oficiarán como soporte teórico del mismo y entendiendo que ellas son necesarias para que mediante las mismas se pueda llegar a mantener un equilibrio en la organización, teniendo a los empleados lo suficientemente satisfechos y motivados y una vez logrado, poder desarrollar una política de diferenciación mediante el servicio ofrecido a los clientes del establecimiento hotelero.

Se eligió como caso de análisis al Gran Hotel Continental, establecimiento de tres estrellas superior ubicado en el corazón del microcentro de la ciudad, una de las empresas más representativas del mercado hotelero marplatense por trayectoria y vigencia en el sector.

*Se destaca con énfasis que de nada sirve, aplicar en cualquier organización, políticas de diferenciación en cuanto al servicio ofrecido, sin antes, **Estructurar**, **Capacitar** y **Motivar** a los integrantes de la misma, para con esto, obtener eficientemente los objetivos propuestos y lograr obtener la ventaja competitiva buscada*

Martín Julián Carretero

# *Capítulo I*



# *Introducción*

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Alumno:** *Martin Julián Carretero*

---

**Área:** Recursos Humanos

**Tema:** Administración Hotelera y responsabilidad organizacional.

**Justificación de la investigación**

Es necesario primero, analizar la actualidad del sector hotelero para poder avanzar sobre la justificación de la investigación.

La actividad de los organismos públicos y privados de la ciudad, han logrado un fuerte posicionamiento del destino MAR DEL PLATA, tanto en el nivel nacional como internacional, lo que ha motivado la reactivación de un sector que durante muchos años ha estado estancado, debiendo señalar como época de las últimas construcciones hoteleras a fines de la década de los '70.

El segmento hotelero de Mar del Plata, en los últimos años, ha manifestado un fuerte y sostenido crecimiento, tanto en cantidad de establecimientos, como en su capacidad de servicio. Seguramente a ello ha contribuido fuertemente la apertura de varios centros de capacitación y formación profesional de alta calidad, generando una nueva opción para el destino internacional.

Con la incorporación de los hoteles de cinco estrellas (Sheraton Mar del Plata, Costa Galana, Hermitage) y otros de menor incidencia, se generó un efecto de fuerte

impacto, llevando al resto de la planta hotelera a mejorar sus productos y servicios, para satisfacer una demanda cada vez más exigente.

La diferenciación a partir de la calidad de servicios, y en especial la necesidad de atender a los usuarios de todo el año, provoca una necesaria adaptación, debiendo los establecimientos asimilarse a la característica de los mejores hoteles, producto asimismo de la generalización en el mercado de insumos a precios adecuados.

La hotelería del área central de la ciudad, se encuentra condicionada por aspectos urbanísticos que impiden su expansión y desarrollo espacial, por lo que debe necesariamente obtenerse la mejora o diferenciación a partir de la remodelación de su actual estructura, y el mejoramiento de los servicios ofrecidos al cliente.

El desafío de continuar invirtiendo, implica la necesidad de mantener la operatividad del hotel

Ante este panorama del sector Hotelero en la ciudad de Mar del Plata, en el cual la competencia es muy fuerte y es cada vez más difícil destacarse del resto, ya sea por barreras edilicias, económicas , y ante las propias limitaciones crediticias del establecimiento para impulsar una remodelación o modernización del mismo, se busca evaluar la posibilidad de diferenciarse, dentro de su categoría, a través del servicio, la atención al cliente como ventaja competitiva, lo que lleva a estudiar en profundidad el caso propuesto, como así también a la competencia y a las variables que afectan al mismo.

**Problema:**

¿Como diferenciar un establecimiento hotelero de la competencia?

Estudio de caso: Gran Hotel Continental, Mar del Plata, 2009/10.

**Objetivo General:**

Diferenciar un establecimiento hotelero de la competencia mediante el servicio.

### **Objetivos particulares:**

1. Definir competencia directa
  
2. Definir diferenciación
  
3. Definir políticas de diferenciación
  
4. Establecer las posibilidades de diferenciación del establecimiento
  - 4.1 Capacidad
  
  - 4.2 Ampliación
  
  - 4.3 Modernización
  
  - 4.4 Servicio
  
5. Definir servicio
  
6. Establecer el concepto de servicio para la organización
  
7. Establecer políticas de diferenciación mediante el servicio
  
8. Definir la responsabilidad organizacional.
  
9. Establecer la relación entre responsabilidad organizacional y diferenciación en el servicio
  
10. Descripción del establecimiento a analizar



11. Descripción del mercado actual, competencia.

12. Poder realizar una buena política de diferenciación, basada en la responsabilidad organizacional, para diferenciarse de otros establecimientos al no tener otras oportunidades.

## Desagregación del Problema

Estudio de Caso: **Gran Hotel Continental. CORDOBA 1929/45**

El estudio se enfocará en el Gran Hotel Continental, en el periodo 2009/10

# Gran Hotel Continental



## MAR DEL PLATA



## Diseño Metodológico

### Población:

Al ser un trabajo de campo, sobre un establecimiento en particular, se tomará como unidad de estudio al Gran Hotel Continental, ubicado en la calle Córdoba 1929/35 de la ciudad de Mar del Plata.

La empresa mencionada ha sido seleccionada por la trayectoria y vigencia en el mercado hotelero marplatense, como así también el libre acceso a la información necesaria para el análisis de los factores determinantes en este estudio.

El Gran Hotel Continental ha permitido que se realice una pasantía no remunerada, buscando así obtener un diagnóstico confiable, de aproximadamente 6 meses, desde Diciembre de 2009 hasta el mes de Mayo de 2010, enfocada en la investigación y desarrollo de los aspectos necesarios para brindar conclusiones y recomendaciones que coincidan con los objetivos de la empresa analizada. Se anexará certificado de pasantía correspondiente.

Se analizará también a la competencia directa del establecimiento, los hoteles 3 estrellas ubicados en el microcentro de la ciudad de Mar del plata, detallados a continuación:

### Muestra:

Nombre	Categoría	Calle	Numero	Teléfono
<u>10 de Septiembre - Lecheros América</u>	Hotel 3 estrellas	3 de Febrero	2975	/fax: 4953073
<u>América</u>	Hotel 3	Bolívar	2322	4949824
<u>Ámsterdam</u>	Hotel 3 estrellas	Bv. Marítimo	4799	/fax: 4515137

<b><u>Antártida - Armada</u></b>	Hotel 3 estrellas	Av. Luro	2156	/fax: 4915450/4
<b><u>Atlántico</u></b>	Hotel 3 estrellas	Av. Libertad	2990	/fax 4954058
<b><u>Benedetti</u></b>	Hotel 3 estrellas	Av. Colón	2198	/fax.: 4930031
<b><u>Brunetti</u></b>	Hotel 3 estrellas	La Rioja	1250	/fax: 4951087
<b><u>Cadi Palace</u></b>	Hotel 3 estrellas	Las Heras	2699	/fax: 4935157
<b><u>Carlos V</u></b>	Hotel 3 estrellas	Belgrano	2674	/fax: 4952175
<b><u>Club del Golf</u></b>	Hotel 3 estrellas	Aristóbulo del Valle	3641	/fax: 4513456
<b><u>Condesa del Mar - Estado Provincial</u></b>	Hotel 3 estrellas	Falucho	2652	/fax: 4936447/8
<b><u>Corbel</u></b>	Hotel 3 estrellas	Córdoba	1870	/ fax.: 4934424
<b><u>Denver Hotel</u></b>	Hotel 3	Arenales	2477	/fax 4916020
<b><u>Dión Hotel</u></b>	Hotel 3 estrellas	Santa Fe	1634	4911048/9
<b><u>El Hostal de Alem</u></b>	Hotel 3 estrellas	Rawson	233	/fax 4864008
<b><u>España</u></b>	Hotel 3 estrellas	Av. Luro	2964	4950526
<b><u>Etoile</u></b>	Hotel 3 estrellas	Santiago del Estero	1869	/fax: 4934968
<b><u>FOEVA - Vitivinícolas</u></b>	Hotel 3 estrellas	Bolívar	2435	/fax 4952073/4
<b><u>Garden</u></b>	Hotel 3 estrellas	Moreno		
<b><u>Gran Ducal</u></b>	Hotel 3	Santa Fe	1973	4949450

	estrellas			
<u>Gran Hotel</u>	Hotel 3	Bolívar	2370	/fax: 4913966
<u>Augusto</u>	estrellas			
<u>Gran Hotel</u>	Hotel 3	Córdoba	1929	/fax. 4921300 y
<u>Continental</u>	estrellas			rotativas
<u>Gran Hotel</u>	Hotel 3	Av. Luro	2286	/fax. 4958211/12
<u>Manila</u>	estrellas			
<u>Gran Hotel Mar</u>	Hotel 3	Rivadavia	2235	/fax: 4930061
<u>del Plata</u>	estrellas			
<u>Gran Hotel</u>	Hotel 3	Santiago	2156	/fax. 4949299
<u>Mónaco</u>	estrellas	del Estero		
<u>Gran Hotel</u>	Hotel 3	3 de	3071	/fax 4935758
<u>Skorpios</u>	estrellas	Febrero		
<u>Grand Hotel</u>	Hotel 3	Monseñor		
<u>Santa Teresita</u>	estrellas	De	2849	/fax: 4843405
		Andrea		
<u>Guerrero</u>	Hotel 3	Diag.	2288	/fax.: 4958851/2
	estrellas	Alberdi		
<u>Hotel</u>				
<u>Asociación</u>	Hotel 3	Mitre	1131	4956363
<u>Bancaria</u>	estrellas			
<u>Sunset -</u>				
<u>Bancarios</u>				
<u>Ibiza</u>	Hotel 3	Gascón	1749	/fax.:4942681
	estrellas			
<u>Imperio</u>	Hotel 3	Av. Colón	1186	/fax:4863993
	estrellas			
<u>Lincoln</u>	Hotel 3	Mitre	1457	/fax: 4934134
	estrellas			
<u>Los Pinos</u>	Hotel 3	Bonnet	50	467 4744
	estrellas	(ex 399)		
<u>Manila I</u>	Hotel 3	Entre	1648	
	estrellas	Ríos		
<u>Marino</u>	Hotel 3	Alem	3641	4513304

	estrellas				
<b><u>Master Sea</u></b>	Hotel 3 estrellas	H. Yrigoyen	1272	/fax: 4952181	
<b><u>Metropol - Ejército</u></b>	Hotel 3 estrellas	Moreno	2470	4950050	
<b><u>Montecarlo</u></b>	Hotel 3 estrellas	Calabria	1603	/fax:4842150	
<b><u>Mustang</u></b>	Hotel 3 estrellas	11 de Setiembre	2758		
<b><u>Neptuno</u></b>	Hotel 3 estrellas	Brown	1959	/fax 4955439	
<b><u>Nuevo Horizonte</u></b>	Hotel 3 estrellas	Lamadrid	2506	/fax: 4942345	
<b><u>Patio del Mar</u></b>	Hotel 3 estrellas	San Luis	1362	4958484	
<b><u>Prince</u></b>	Hotel 3 estrellas	Santiago del Estero	1649	/fax 4920406 y rotativas	
<b><u>Punta del Este</u></b>	Hotel 3 estrellas	Moreno	2563	/fax: 4942000	
<b><u>Riviera</u></b>	Hotel 3 estrellas	Belgrano	2118	4954021/2/3/6/7	
<b><u>Rívoli</u></b>	Hotel 3 estrellas	Av. Luro	2260	4930051/52	
<b><u>Sennac</u></b>	Hotel 3 estrellas	La Rioja	1339	/fax 4956465	
<b><u>Trafu</u></b>	Hotel 3 estrellas	H. Yrigoyen	1190	4936650	
<b><u>Valles</u></b>	Hotel 3 estrellas	Av. Luro	2487	4920013/14/15	
<b><u>Vaness</u></b>	Hotel 3	Corrientes	1842	/fax: 4944909	
<b><u>Venezia</u></b>	Hotel 3 estrellas	Av. Independencia	1026	4937978	

Los establecimientos resaltados en amarillo corresponden a la competencia directa del establecimiento.

Se realizará también una serie de encuestas a los directivos y empleados del Gran Hotel Continental.

Las preguntas que componen la encuesta resumen la manera en que se podría percibir el servicio ofrecido por el establecimiento, tanto por parte de los clientes como de los clientes internos (empleados).

Por esta búsqueda de un dato específico las respuestas serán englobadas y analizadas como una unidad, obteniendo datos relevantes a la investigación.

Se detalla a continuación la estructura de la encuesta a realizar.

- A- ¿Cuales son a su criterio las razones por la cual eligen el establecimiento ante otros de la misma categoría?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

- B- ¿Qué factores según su opinión toma el Huésped en cuenta para volver a elegir el Gran Hotel Continental?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

- C-¿Cuales son las razones por la cual el potencial cliente no elige el establecimiento como su primera elección?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Se buscará con esto extraer datos esenciales para poder determinar el servicio actual que busca ofrecer el mismo, y si condice o no con la percepción de los clientes, como así también la factibilidad de utilizar el factor servicio como ventaja competitiva.

Se recopilará también información adicional, sobre las expectativas de empleados en cuanto a objetivos individuales y comunes a la organización, para poder medir el grado de filiación que posee la plantilla estable del Hotel.

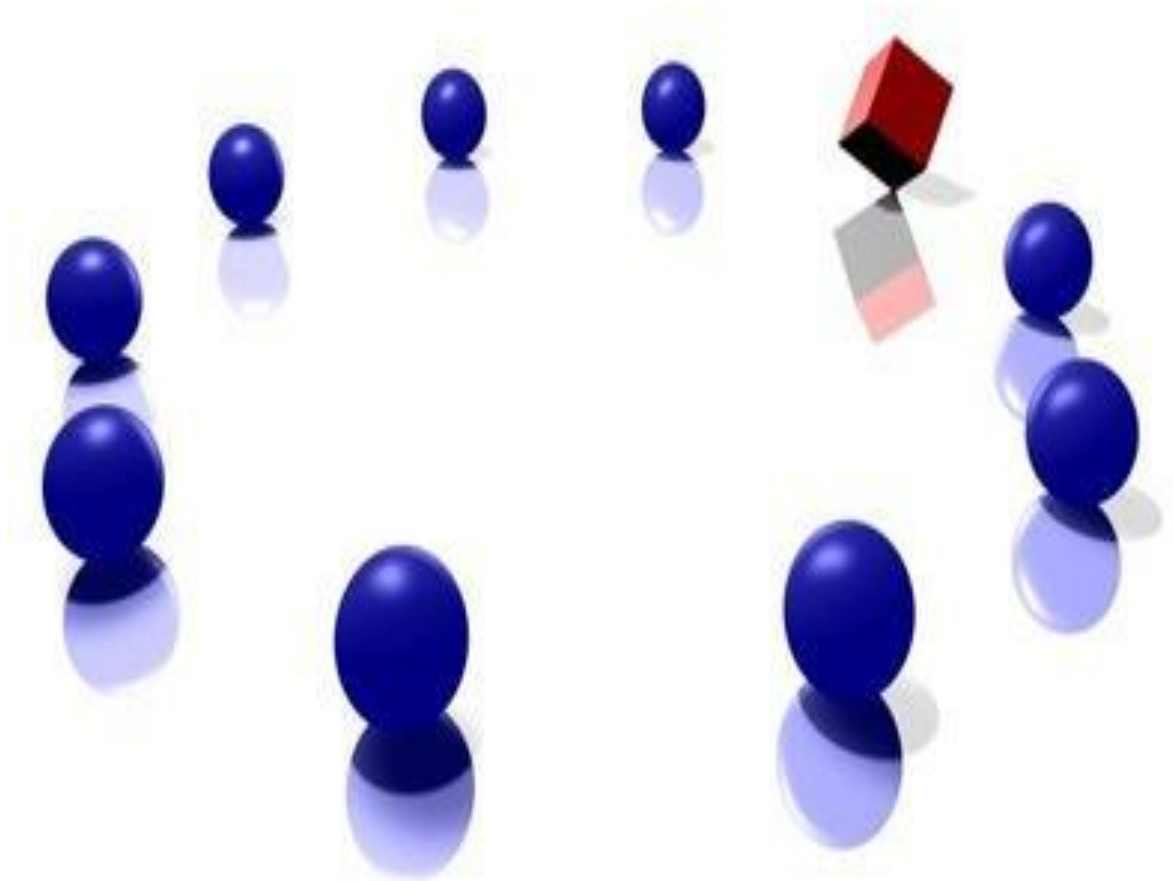
A partir de esta información, se comenzará a desarrollar el estudio en profundidad, tratando de evaluar la posibilidad de diferenciarse, dentro de su categoría, a través del servicio, la atención al cliente como ventaja competitiva, lo que lleva a estudiar en profundidad el caso propuesto, como así también a la competencia y a las fuerzas que afectan al mismo.

Para el desarrollo del estudio, se analizarán cuatro factores que influyen en el normal desenvolvimiento de la organización, estos son los Stakeholders (partes de interés), Liderazgo, Empresa de Familia y Fuerzas Competitivas.

Se describirán estos factores en forma general, observando cómo afectan a la mayoría de las empresas en el mercado pertinente, para luego realizar un diagnóstico de cada uno de estos en el establecimiento elegido para este trabajo, el Gran Hotel Continental.

Una vez obtenidos estos datos de la organización y complementándolos con una de las teorías de motivación de los RRHH descriptas en el marco teórico, se brindará a la empresa una serie de Conclusiones y Recomendaciones para mejorar la eficacia de la gestión del recurso humano logrando así poder aplicar una política de diferenciación basada en el servicio ofrecido.

# *Capítulo II*



## *Marco Teórico*

## **Marco Teórico**

Las áreas de estudio que se abarcará el estudio serán las siguientes:

Administración	Marketing	Recursos Humanos	Comercialización	Contabilidad y Finanzas
----------------	-----------	------------------	------------------	-------------------------

### **Caracterización introductoria de departamentos a nivel general**

#### **Departamento de Recursos Humanos**

##### Funciones

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de gestión al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

A través del área de Recursos Humanos se planea, organiza y se coordina el desempeño eficiente del personal no obstante la colaboración del personal en la empresa. Esto permitirá alcanzar los objetivos individuales ya sea directa o indirectamente con el trabajo

Esto significa mantener a las personas en la organización, trabajando y dando al máximo todas sus capacidades y habilidades en beneficio del negocio.

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

## **Departamento de Marketing**

### **Funciones**

Es importante porque actualmente surgen nuevas competencias dentro de los negocios por lo que es necesaria la mejora de los productos y servicios para penetrar dentro de un mercado cada vez más complejo, amplio y competitivo.

Dentro de las funciones que le competen a este departamento podemos citar las siguientes:

- ⇒ La investigación de Mercado
- ⇒ Ventas
- ⇒ Fomento de Ventas
- ⇒ Estudios económicos previos
- ⇒ Planeación de los productos que se van a ofrecer a la venta
- ⇒ Marcas
- ⇒ Políticas y precios
- ⇒ Publicidad
- ⇒ Promociones de ventas

## **Departamento de Comercialización**

Es necesario mantenerse actualizado acerca de las novedades que día a día van surgiendo, así como de las necesidades de los clientes. La importancia de este departamento es conocer la rotación de los artículos a fin de conocer cuáles son obsoletos y cuales tiene mayor demanda así poder incrementar los productos o servicios de mayor rotación dentro de la línea ofrecida.

Algunas de las funciones de este departamento consisten:

- ⇒ Encontrar e identificar a los proveedores que pueden suministrar los productos de calidad, cantidad, oportunidad y a precios deseados.
- ⇒ Realizar cotizaciones con los diferentes proveedores

- ⇒ Realizar órdenes de compras
- ⇒ Llevar un control de inventarios

### Políticas

- ✓ Establecer los elementos para fijar el precio que se deba de pagar por la adquisición de los materiales que necesitamos.
- ✓ Establecer una base definitiva que se ha de aplicar al precio unitario para determinar el precio de venta.
- ✓ Establecer convenios con los proveedores sobre el precio del pedido dependiendo del volumen del pedido requerido.
- ✓ Establecer plazos para el pago del pedido

### **Departamento de Contabilidad y Finanzas**

#### Funciones

- ⇒ Llevar el registro diariamente de las actividades de la empresa
  - ⇒ Guardar copia de toda la documentación que expida el negocio así como de la que se expide a favor nuestro
- Revisar las órdenes de compra que le presenta el departamento de compras y aprobar el monto que considere pertinente para la realización

### **Departamento de Administración**

El establecimiento cuenta con una administración central que articula funciones entre departamentos, supervisada por un socio gerente.

Su función principal es la de planificación, definiendo a esta como un proceso de toma de decisiones, entendida como puente entre el presente y un futuro deseado, se definen los objetivos y la forma de pasar del sistema presente al futuro, así como los medios utilizados.

Cabe aclarar que en empresas familiares hoteleras, como es el caso, los departamentos de Marketing y Comercialización no tienen distinción alguna, funcionan como un solo departamento.

*En este trabajo se busca evaluar la posibilidad de diferenciar al establecimiento, dentro de su categoría, a través del servicio, la atención al cliente como ventaja competitiva, lo que lleva a estudiar en profundidad el caso propuesto, como así también a la competencia y a las fuerzas que afectan al mismo.*

Las disciplinas más importantes que se utilizarán en este estudio, siempre incluidas en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas son: Administración, Comercialización, Administración de Personal, Derecho Laboral y Seguridad Social, Sociología y Psicología.

*Para La realización de este estudio será primordial el conocimiento y aplicación de las siguientes teorías:*

#### Teorías de la motivación laboral

Existen 2 tipos de teorías, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso.

#### **Las centradas en el contenido son:**

A -Jerarquía de las necesidades de Maslow; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo

B-Necesidades aprendidas de McClelland; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.

C-Modelo Jerárquico de Alderfer; basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.

D -Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

**Las centradas en el proceso:**

A -Teoría de la equidad de Adams; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).

B -Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas; 1-Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas. 2-Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

C -Teoría del esfuerzo de Skinner; se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.

D -Teoría del establecimiento de metas; el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

E -Motivación intrínseca y extrínseca.

<b><u>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</u></b>	<b><u>MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</u></b>
Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.	Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa

*A continuación se detalla en mayor profundidad las teorías que oficiarán como soporte teórico del presente trabajo, entendiendo que ellas son necesarias para que mediante estas se pueda llegar a mantener un equilibrio en la organización, teniendo a los empleados lo suficientemente satisfechos y motivados y una vez logrado esto,*

*poder desarrollar una política de diferenciación mediante el servicio del establecimiento Hotelero.*

### **Teoría del equilibrio** (Barnard y Simon)<sup>1</sup>

El equilibrio refleja el éxito de la organización en remunerar a sus integrantes con cuantías adecuadas, y motivarlos a continuar siendo parte de la organización y garantizando su supervivencia.-

Simon calificó los aportes que los participantes realizan a esta última de la siguiente forma:

∅ Aportes directos, cuando las finalidades de la organización tienen para los individuos un valor personal directo, como pueden ser la participación en una entidad benéfica.

∅ Aportes indirectos, en los casos en que la organización ofrece incentivos materiales o no, para conseguir que el participante amplíe su área de aceptación, conviniendo trabajar para obtener los fines organizacionales, aun cuando no coincidan básicamente con los propios.-

#### Supuestos básicos del modelo de equilibrio:

a) Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas, que son los participantes de la organización.

b) Cada participante y cada grupo de participantes reciben un incentivo (recompensa) a cambio de las cuales hacen contribuciones a la organización.

c) Todo participante solamente mantendrá su participación en la organización mientras que los incentivos (recompensas) que le son ofrecidos sean iguales o mayores que las contribuciones que le son exigidas.

---

<sup>1</sup> 1955, "un modelo de comportamiento de la elección racional", Quarterly Journal of Economics, vol. 69:99-188. H, simon.



d) Las contribuciones traídas por los diversos grupos de participantes constituyen la fuente en la cual la organización se supe y se alista de los incentivos que ofrece a los participantes.

e) Donde la organización será solvente y continuará existiendo solvente mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en calidad suficiente para inducir a los participantes a la prestación de contribuciones.

Los incentivos que ofrece la empresa pueden ser monetarios o relacionarse, por ejemplo, con el status que presupone la pertenencia a una organización en un nivel determinado.

En lo que hace al empresario sucede algo parecido, porque muchas veces los objetivos económicos pasan a un segundo plano, en virtud de la ambición de trascendencia social o política.

Podemos decir entonces que el equilibrio de la organización se alcanza en la medida en que la organización sea capaz de generar los recursos necesarios para brindar los incentivos que mantendrán la participación de los distintos actores de la misma.-

### **Modelo de Expectativas (Vroom)<sup>2</sup>**

La motivación es producto de 3 factores:

- 1) Valencia (qué tanto se desea una recompensa).
- 2) Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).
- 3) Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).

---

<sup>2</sup> Vroom, V.H.; Deci, E.L. "The stability of post decision dissonance: A follow up study of the job attitudes of bussiness school graduate". Organizational Behavior a Human Performance. 1:212-225,1971.

### Valencia

Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

La valencia puede ser negativa o positiva, con un rango entre  $-1$  y  $+1$ .

### Expectativa

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades (Valor entre 0 y 1).

Aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

### Instrumentalidad

El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas. (Valor entre 0 y 1). Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta.

### Funcionamiento del modelo:

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación, en distintos grados, de acuerdo a la intensidad de los factores.

Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles a fin de motivar a una persona:

- 1) Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas
- 2) Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

### *El papel de la Percepción*

La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que esta tiene y que está fuertemente influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar en base a afirmaciones racionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a como ven los hechos y no como a los ve la gerencia. Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan.

### *El impacto de la Incertidumbre*

La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta. El empleado no está seguro si recibirá finalmente la recompensa y por otra parte hay resultados primarios y secundarios a su acción que también son inciertos pues dependen de otros.

### *Contribuciones y Limitaciones del Modelo*

Contribuciones: es una valiosa herramienta para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. Presenta a las

personas como seres pensantes cuya percepción, ideas y estimaciones de probabilidad tienen poderoso efecto en su conducta. El modelo valora la dignidad humana.

Limitaciones: No ha sido probado del todo aún. No hay mediciones confiables de los 3 elementos. Necesita ser más completo.

**Modelo de Equidad<sup>3</sup> (A. J. Smith)**

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

<b>Rendimiento</b>	<b>Aportaciones</b>
Sueldo y beneficios	Esfuerzo en el trabajo
Recompensas sociales	Educación
Recompensas psicológicas	Antigüedad
	Desempeño
	Dificultad del trabajo
	Otros

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

---

<sup>3</sup> Adams, J.S. "Toward an understanding of inequity". J. of Abnormal and Social Psychology. 76: 422-436, 1963.

Si la persona percibe que hay desigualdad tratará de restaurar el balance perdido.

Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

<b>Tipo de reacción</b>	<b>Recompensa Excesiva</b>	<b>Poca Recompensa</b>
Externa / Física	Trabajar más intensamente	Trabajar menos
Externa / Psicológica	Subestimar la recompensa	Sobreestimar la recompensa
Interna / Física	Alentar a la persona de referencia a obtener mas	Negociar para obtener más; renunciar probablemente
Interna / Psicológica	Cambio de persona de referencia	Cambio de persona de referencia

#### 2.4.3.1. Implicaciones del Modelo:

Se debe recordar a los gerentes que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (Sensibilidad para la equidad).

Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas.

El identificar en que categoría entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quien experimentará desigualdad y qué tan importante sería eso para afectar su comportamiento y desempeño.

El modelo de Equidad se asocia al de Expectativas pues ambos se basan en la percepción.

Glosario específico

**Administración de desempeño:** Herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría.

**Calidad:** Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto, que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.

**Capacidad productiva:** Conjunto de recursos productivos, capacidades empresariales y vinculaciones en la producción que, unidos, determinan la capacidad de un país o establecimiento para producir bienes y servicios.

**Capacitación:** Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

**Cliente:** En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

**Competencia:** En economía se entiende por competencia entre empresas la rivalidad que existe entre ellas por un mismo bien de mercado

**Competencia directa:** Es la competencia que existe entre empresas, no solo por un segmento determinado del mercado sino por las características similares del producto ofrecido, y las variables que lo acompañan.

**Desempeño:** Indicador que ayuda a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.

**Equidad:** Justicia en términos de derechos, distribución y acceso. Dependiendo del contexto, puede referirse a recursos, servicios o poder.

**Equilibrio organizacional:** El equilibrio refleja el éxito de la organización en remunerar a sus integrantes con cuantías adecuadas, y motivarlos a continuar haciendo parte de la organización y con garantizar su supervivencia.

**Evaluación de desempeño:** La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

**FODA:** Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ampliamente conocidas como modelo de Porter. A modo de simple recordatorio entendemos como amenazas y oportunidades las determinan las fuerzas externas a la empresa, así como las fortalezas y debilidades son parte integral de la empresa

**Liderazgo: Es** toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

**Motivación:** Se puede definir la motivación como la búsqueda de la satisfacción de la necesidad, que disminuye la tensión ocasionada por la misma.

**Organización:** Etapa del proceso administrativo. Se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

**Percepción:** La percepción es un componente del conocimiento en donde el sujeto aplica el interactuar con el mundo objetivo al percibirlo. Por lo que la percepción está ligada al lenguaje y es entonces un elemento básico en el desarrollo cognitivo

**Precio:** Es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios, precios Premium, de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico.

**Recompensa:** Compensación. Cosa que se da en premio.

**Rendimiento:** En un contexto empresarial, el concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

**Servicio:** Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

**Stakeholders:** Referencia a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa

**Valencia:** Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

**Ventaja diferencial:** Es lo que hace distinto a un producto de otro. Puede ser el precio, la sensación de placer, el servicio brindado, etc.



# *Capítulo III*



*Caracterización Factores Influyentes*

## LIDERAZGO

Un aspecto importante en la búsqueda de la diferenciación de la organización en cuanto a la calidad del servicio ofrecido a sus clientes, es él o los líderes que participan en el proceso de implementación de políticas referentes al tema tratado.

Así, los propietarios y gerentes de la empresa incluyen a quienes representan el más alto nivel de autoridad y a quienes dependen directamente de ellos. Son quienes definen los valores que guían el desempeño de la empresa, la visión o ideal en el que desean convertirla, la misión o actividades a las que se dedica y sus objetivos a corto y largo plazo. A través de su ejemplo cotidiano, los propietarios / gerentes demuestran su compromiso de conducir la empresa por el camino de la calidad hacia la excelencia.

El liderazgo, se refiere a la convicción y energía con que los propietarios y gerentes guían a la empresa hacia el logro de la excelencia a través de su gestión y su ejemplo. Asimismo examina el modo en que los propietarios y gerentes toman sus decisiones de negocio para lograr la mayor satisfacción de las partes interesadas: clientes - viajeros, colaboradores, propietarios (ellos mismos), proveedores, prestadores y la comunidad en la que se desarrolla la actividad de la empresa o los llamados stakeholders.

Sin liderazgo no resultará posible la implementación de un modelo de gestión de excelencia, ni la aplicación del método de la mejora continua ni algún tipo de políticas de Recursos Humanos enfocados a asegurar al establecimiento una ventaja competitiva visible en el servicio ofrecido a sus clientes.

En las empresas Hoteleras suele ser habitual que el viajero resulte cliente por única vez y su visita no se repita, igualmente es fundamental su satisfacción para alentar la transmisión y recomendación boca a boca con sus relaciones y conocidos y generar de esta forma el crecimiento de nuevas contrataciones.

Por otra parte, las malas experiencias pueden dañar no solamente al prestador del servicio sino al destino turístico en su conjunto.

Para ser eficaz y sostenible en el tiempo el sistema debe también considerar y reconocer las capacidades del personal, procurar su desarrollo y atender sus requisitos, así como debe asegurar la satisfacción de sus propietarios, de los

prestadores, de los proveedores y de la comunidad en la que desarrolla la empresa su actividad.

La comunicación eficaz de los propietarios y gerentes con todos los integrantes es fundamental para demostrar en forma permanente la vigencia de los valores establecidos y que la visión, la misión y los objetivos son los ejes que determinan la toma de decisiones y acciones de la empresa. Constituyen, por ello, la vía adecuada para asegurar la adhesión y el alineamiento de todos los colaboradores con los principios establecidos.

Los aspectos en los cuales se debe realizar una autoevaluación para conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades dentro del marco del tipo de liderazgo q se tiene en el establecimiento deben incluir:

- Dirección Estratégica
- Compromiso
- Responsabilidad Social

Si la empresa no deja de lado ninguno de estos aspectos, podrá acercarse al nivel necesario de conocimiento interno que permita la eficaz implementación de una política de RRHH dentro de la misma y fijar más fácilmente objetivos comunes.

## Stakeholders<sup>4</sup>

Para seguir desgranando los aspectos necesarios para desarrollar una política eficaz de RRHH y consiguientemente buscar una ventaja competitiva para el establecimiento, en este caso el servicio, es importante conocer que son los stakeholders

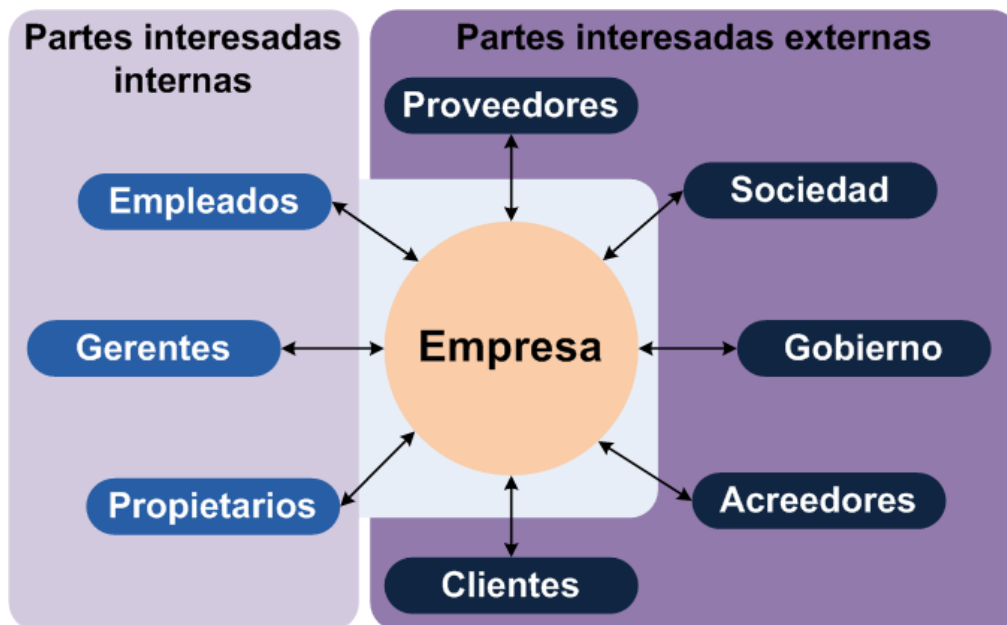
El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Los Stakeholders de una empresa en General pueden ser

- Accionistas
- Asociaciones empresariales, industriales o profesionales
- Clientes
- Competidores
- Comunidades donde la empresa tiene operaciones: asociaciones vecinales
- Dueños
- Empleados
- Sector Público
- Inversores
- ONGs
- Proveedores/vendedores a la empresa
- Sindicatos
- Familia

---

• <sup>4</sup> Management de stakeholders, Pascual Montañés, 2da edición. 2005



Todos estos stakeholders sacan beneficios o sufren daños como resultado de las acciones de la misma empresa.

En este sentido, resulta importante incluir una reflexión dirigida a la consideración de los directivos del establecimiento: ¿quiénes considera que son los 'stakeholders' en su compañía? ¿Cuál es la importancia de cada uno?

La sensibilidad del Director General, sus valores y su sentido político son los que permitirán identificar y visualizar los 'stakeholders' que tiene que atender en su gestión y sus intereses. Así los podrá identificar con su inteligencia y atenderlos señalando las prioridades que determinará su sentido político.

En este enfoque se indica que cuanto mejor identificados estén estos 'stakeholders' y sus intereses, más eficaz será la actividad del Director General. Otra cosa sea que en el propio transcurrir cotidiano del Director General tenga mayor capacidad de influir o de hacerse más presente uno que otro. O bien, que se 'ponga de moda' más uno que otro. El problema es que cuando uno se olvida de los 'stakeholders' fundamentales, al no sentirse lo suficientemente atendidos, abandonan la compañía. Algunos 'stakeholders' tienen mayor capacidad de influir y hacerse presentes de forma permanente, como pueden ser el núcleo duro de accionistas. Otros, como los pequeños accionistas son más silenciosos relativamente y sólo intervienen explícitamente en el día de la Junta General de Accionistas. Como resulta evidente, su participación implícita es continua, afectando a la cotización bursátil todos los días.

En general, los clientes son uno de los stakeholders más silenciosos. Es conocida la expresión de que una queja por escrito son más de diez quejas verbales o cien clientes insatisfechos. Determinados 'stakeholders' no tienen voz pero si tienen voto. En este sentido, los clientes no tienen voz, pero su poder reside en su capacidad de seguir eligiendo los productos o servicios de la compañía.

Otros 'stakeholders' son los empleados o recursos humanos de la compañía, sobre todo en organizaciones donde la ventaja competitiva reside en ellos. En muchas ocasiones la moda de la gestión del conocimiento, ha puesto de manifiesto que el conocimiento estratégico reside en una serie de profesionales, que si no se sienten bien considerados en la compañía, la abandonan y el problema es que la Dirección ha podido estar muy atenta a los clientes, muy atenta a los accionistas, pero al no estar atenta a los Recursos Humanos en los que reside la ventaja competitiva, se ha producido su abandono de la compañía. Con frecuencia, el valor del 'stakeholder' empleado solo se cuantifica cuando se pierde.

Por último, habría que distinguir dentro de los recursos humanos los directivos, en la medida que la competitividad de una empresa depende especialmente de ellos. 'La competitividad de cualquier tipo de organización reside en su cabeza', quizá no tanto en su tamaño, como en su contenido. Así según su número y calidad, la compañía tendrá peor o mejor futuro. Nos permitimos hacer esta distinción porque sus intereses no suelen ser los mismos que los de los empleados.

Un directivo busca que su empresa le ofrezca posibilidades de desarrollo y carrera profesional, esto es, que pueda seguir aprendiendo, que pueda seguir desarrollando su talento.

En definitiva, manifestar debilidades derivadas de una inadecuada gestión de la relación con los 'stakeholders' más importantes, puede tener graves consecuencias para la compañía. No tener en cuenta o equivocarse en la valoración de los distintos 'stakeholders' y sus prioridades puede, en definitiva, hacer que la compañía fracase

Los stakeholders pueden estudiarse conjuntamente con las diferentes fuerzas externas que afectan al establecimiento, con base en la teoría de las cinco fuerzas de M. Porter.

## Fuerzas competitivas<sup>5</sup>

Las fuerzas competitivas dentro de los distintos marcos de actividad de los sectores ponen de manifiesto que la competencia va más allá de los simples competidores inmediatos. Las diferentes fuerzas competitivas determinan en conjunto la intensidad de la competencia en un sector, y desde el punto de vista de la formulación estratégica las fuerzas más poderosas serán las que las regirán. La estructura fundamental de un sector, reflejada en el poder de las fuerzas competitivas, debe diferenciarse de los muchos factores que a corto plazo pueden afectar transitoriamente a la competencia y la rentabilidad. Cada empresa tendrá puntos fuertes y débiles únicos con relación a la estructura de su sector, y dicha estructura puede cambiar con el tiempo. Entender la estructura del sector donde compite y quiere operar la empresa, debe ser el punto de partida para el análisis estratégico.

1. **La rivalidad entre competidores actuales** de un sector da lugar a que se manipule su posición mediante variables comerciales (políticas de precios, comunicación, distribución, incluso cambios de especificaciones de producto). En todos los sectores tienen efectos o consecuencias que son recibidas como mensajes a contrarrestar originando la mutua dependencia entre participantes. Algunas formas de competir, por ejemplo la guerra de precios, son muy inestables e insostenibles porque pueden dañar la rentabilidad y atractivo del sector, e incluso su imagen.

2. **Presión de productos sustitutivos.** Todas las empresas compiten con otras que producen artículos sustitutivos. Cuantos más atractivos sean los precios de los sustitutivos, más firme será la presión sobre los beneficios del sector. Identificar productos sustitutivos supone buscar los que desempeñen idéntica "función" al nuestro, trabajo que exige un análisis riguroso de las diferentes alternativas de sustitución. Los productos sustitutivos a los cuales necesariamente se debe prestar atención son: los sometidos a tendencias que mejoren su desempeño y precio, y/o tengan una previsión de materia prima muy barata; los producidos por sectores que obtienen elevados rendimientos, por el amplio margen de acción en sus tácticas comerciales. El diseño puede ser un arma aplicable a la Producción de sustitutivos. Cuando la propia empresa a través del diseño sustituye sus productos, obtiene una

---

<sup>5</sup> . Porter, L.W. and Lawler, E.E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Irwin, 1990.

situación ideal pero poco frecuente, que en el argot empresarial se denomina "canibalizar" los propios productos.

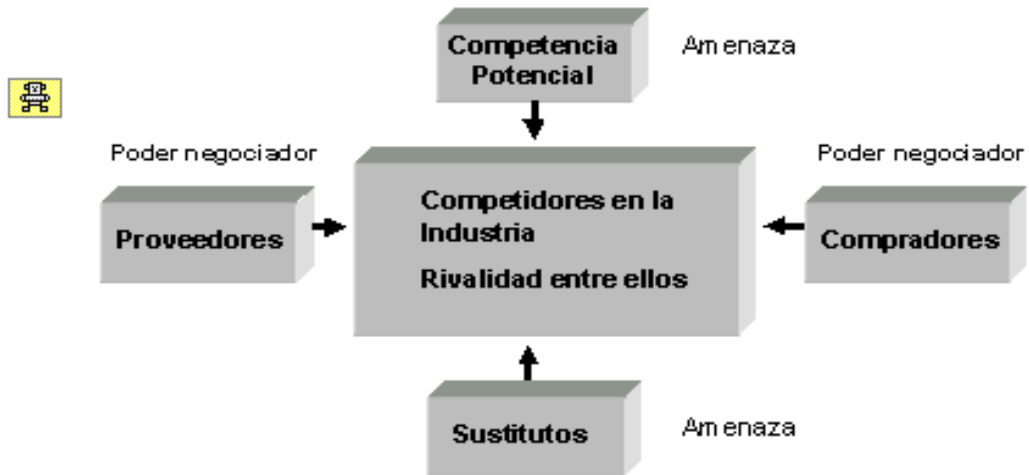
3. **Poder negociador de clientes-compradores.** Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, exigiendo más calidad, ampliando mayores servicios... a fin de aumentar la competencia en el sector. El poder de los compradores aparece: cuando el sector está muy concentrado; al comprarse grandes volúmenes respecto de las ventas del sector; cuando las materias primas son parte importante de los costes; los productos comprados resultan de difícil diferenciación; los costes de cambiar de un proveedor a otro son insignificantes; el sector comprador tiene mínimas rentabilidades y compra a precios muy altos debilitando sus rendimientos económicos; posibilidad de integración hacia atrás como amenaza creíble (mantener empresas satélite de fabricación de componentes para conocer costes de proveedores y poder fijar precios); el producto del sector no es importante para la calidad de los productos del comprador; el comprador tiene amplia información sobre la demanda, precios de mercado y estructura de costes de proveedores.

4. **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores pueden amenazar con la elevación de precios o reducción de la calidad de sus productos o servicios. El poder del sector proveedor aparece cuando se dan las siguientes condiciones: un sector proveedor concentrado que vende a un sector atomizado; bajas posibilidades de productos sustitutivos; la empresa no es un cliente tipo "A" para el grupo proveedor; el grupo proveedor vende un insumo muy crítico e importante para el negocio del comprador; cuando los proveedores tienen productos muy diferenciados y/o los costes de sustitución de un proveedor por otro son muy altos y cuando se produce la amenaza de integración vertical hacia el mercado por parte del grupo proveedor.



## Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

Porter 1980



## **La Empresa Familiar**

La empresa familiar es un sistema social de gran complejidad, ya que en ella conviven la empresa y la familia, dos organizaciones sociales complejas en sí mismas.

Cada una de ellas, en forma independiente, está compuesta por un grupo de personas con roles diferentes que generan un complejo sistema de relaciones.

El sistema familiar está compuesto por individuos relacionados por vínculos de sangre o de naturaleza política; con intereses, problemas y características que se dan dentro de un marco emocional. Valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros son los que prevalecen.

Este sistema posee una estructura conservadora, donde se minimiza el cambio.

Según el Centro de empresas de familia de la argentina, las empresas familiares en nuestro país alcanzan a alrededor de un millón. Sin embargo, por diversas razones solamente un 30 % de este número llega a tener éxito.

### **Aspectos Positivos de la Empresa Familiar**

Las empresas familiares nacen como la expresión del sueño de vida de sus fundadores, lo que explica la gran pasión que sienten por la misma. La organización es objeto de orgullo de los miembros de la familia; generalmente este sentimiento es difícil de comprender por personas ajenas a la empresa.

Este gran compromiso es percibido por la fuerza laboral ajena a la familia que integra la empresa, quienes generalmente demuestran una gran lealtad hacia la misma.

Como expresa Peter Leach (1996) “Una de las características salientes de las empresas familiares es el singular clima, que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral...”

Uno de los mayores activos con los que cuenta la empresa familiar es la existencia de normas éticas y de conducta, es decir, una cultura que se transmite de generación en generación, producto de relaciones prolongadas dentro de la compañía, que se desarrollan y estabilizan.

El fuerte compromiso y la cultura estable se traducen en un nivel de servicio mucho más alto (atención cordial y esmerada), esto es percibido y valorado por los clientes.

Sin embargo, una cultura muy estable se puede transformar en un arma de doble filo, y ser peligrosa; ya que se puede generar una actitud en donde prime *“lo hacemos de esta manera, porque siempre lo hemos hecho así”*, por lo que nadie piensa en el cambio y la adaptabilidad al contexto.

Si bien este mayor sacrificio es bueno para la empresa, puede ser problemático para los miembros de la familia que trabajan en ella, ya que les resulta difícil poner un límite al tiempo trabajado, ocasionando inconvenientes en sus relaciones fuera del ámbito empresarial, especialmente con su cónyuge e hijos.

Asimismo, las familias empresarias están dispuestas a adaptar sus ingresos personales con el objetivo de no poner en riesgo la situación financiera de la empresa en determinados momentos de crisis, o, en otros, aprovechar oportunidades de inversión.

Estos aspectos le otorgan a la empresa familiar una gran flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, que le permite adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes. Lo cual deriva en una fuerte ventaja competitiva.

Como señala Kaplún (2007), la empresa familiar tiene como grandes ventajas, la simplificación, la velocidad, la confianza y el acuerdo entre los socios. Pero, también, padece por el bajo nivel de demanda de los socios hacia ella. Es decir, los socios están dispuestos a un gran sacrificio y prescindir de algunos beneficios por el éxito de la empresa (mayor cantidad de horas, sueldos ajustados, prescindir de aguinaldos, premios, etc.). Pero aunque esto es bueno para la empresa, puede generar una situación irreal en la estructura de costos de la misma, donde se sobrevive, pero a

expensas de las bajas demandas de los socios a la empresa, esta situación no puede extenderse por mucho tiempo.

A diferencia de otro tipo de empresas, en las familiares prima la voluntad de generar un valor sustentable. El horizonte de tiempo no es el próximo balance, sino la próxima generación; ya que los directores pretenden legar una empresa sana a sus hijos. Por lo que las empresas familiares suelen ser más eficientes en el planeamiento a largo plazo; pero, vale aclarar que generalmente tienen dificultades para formalizar sus planes, ya que ese pensamiento está desorganizado.

Estos aspectos positivos que acabamos de mencionar le pueden otorgar ventajas competitivas a las empresas familiares y, si a esto le agregamos la posibilidad de contrarrestar las problemáticas que luego se mencionarán, se podrá obtener una concreta diferenciación.

### **Aspectos Negativos de la Empresa Familiar**

Un estudio de las empresas de familia en la argentina de 1985 (Cámara Argentina de Turismo) definía que prácticamente en todas las Pymes argentinas se podría encontrar algunas de estas características generales:

- Excesiva rigidez en su manejo que se traducía como consecuencia en una suerte de inercia organizacional.
- Marcado estilo autocrático de dirección exacerbación del valor de la experiencia frente a la capacidad.
- No cuestionamiento del poder del líder con respecto a sus decisiones.
- Falta de evaluación objetiva de la gestión de los subordinados por parte del líder y de la actuación de éste por parte de los accionistas o socios.

Dilución de las responsabilidades como consecuencia de la existencia de conceptos y pautas de gestión obsoletos

Para nuestro estudio es necesario, enfocarse en el comportamiento de los líderes dentro de este tipo de empresa, para poder realizar una auto evaluación y a partir de los resultados conseguidos poder saber si se está en condiciones de aplicar

una política de RRHH destinada a la obtención de la ventaja competitiva planteada en la hipótesis principal, la diferenciación mediante el servicio.

A continuación se detallaran las Características de los líderes de la empresa familiar en General:

- A) Actúan como poderosos, y hacen trascender esa dimensión de poder
- B) Brindan garantías de protección a quienes acaten su influencia, las cuales se convierten en penalidades a quienes renieguen de ella.
- C) Exageran cualquier ataque interior o exterior para lograr mayor cohesión del grupo adicto
- D) Jamás perdonan una crítica o daño a su persona.
- E) Exigen al grupo absoluta lealtad a sus ideas.
- F) Perciben sólo las mejores partes de sí mismos y niegan sus debilidades y errores.
- G) Se autodefinen portadores de la única verdad y garantes de la continuidad.
- H) Sostienen un despiadado combate (explícito o no) con todo opositor.
- I) Disminuyen la interacción con el otro grupo (si hubiera un grupo antagónico o no sumiso), lo que refuerza sus estereotipos negativos y genera nuevas distorsiones perceptivas.
- J) Aplican un sistema Ad-Hoc de premios y castigos para influir sobre el grupo, que reemplaza un método objetivo de evaluación:
  - Premios: constituidos por una serie de garantías de afecto, recompensas económicas y trato diferencial.
  - Castigos: consistentes en ausencia de muestras de afecto, supresión de estímulos o recompensas económicas, y amenazas de separación de la empresa.
- K) El empresario tiene intuición para el negocio, pero no se capacita para racionalizar esa intuición
- L) Decide por impulso creador, y no sigue una estrategia definida, ni tiene objetivos claros. Ser el fundador implica imprimir su propio sello en la organización.

Es personalista. Abarca todas las decisiones y emplea su tiempo para desarrollar todas las tareas.

M) La necesidad de personal no responde a principios de idoneidad, prevalece la búsqueda de confianza en ellos. Necesita confiar en quien lo secunde. Necesita confiar en quien lo sucede. Subestima la capacidad, ya que íntimamente desconfía que alguien pueda realizar las tareas como él las determinó al inicio. Su experiencia es irreplicable en otros. Como concentra el poder de la toma de decisiones sólo descentraliza tareas superficiales en personas de su confianza. Como le cuesta desdoblarse mentalmente en cada función que cumple, no puede a su vez encarar el crecimiento de su organización determinando la correcta determinación de tareas.

El armado de la estructura es errático, disperso e incompleto. Se producen dentro de cada función circuitos que nacen en forma improvisada.

Dichas características, si bien son negativas desde el punto de vista de desarrollo organizacional, son a la vez altamente positivas en el nacimiento y primeros desarrollos de este tipo de empresa.

Normalmente un empresario de este tipo es renuente a delegar y establecer niveles que escapen a su directo control; más aun, desconfían de incorporar especialistas o asesores externos. Sobrevalúan el valor de su propia experiencia y la privilegian por sobre la capacidad de los técnicos y profesionales.

# *Capítulo IV*



# *Diagnóstico*

Estudio de Caso: **Gran Hotel Continental. CORDOBA 1929/45**

El estudio se enfocará en el Gran Hotel Continental, en el periodo 2010.

*Luego de haber caracterizado los distintos aspectos en forma general y aplicable a un conjunto heterogéneo de empresas, pasaremos a un segundo análisis, más minucioso y particular, del caso propuesto, el Gran Hotel Continental.*

*Serán analizados individualmente cada uno de estos aspectos en la empresa seleccionada, a pesar de la complementariedad y el entrelazamiento constante que se observan en estos cuatro factores y que influyen constantemente en la organización; Es por esto que se nombren casi naturalmente en cada uno de los diagnósticos alguno de los demás elementos.*

*Al momento de contar con cada uno de estos informes, se procederá a realizar un diagnóstico general del establecimiento y se plasmarán las correspondientes propuestas desprendidas del trabajo en sí, para la mejora del funcionamiento de la organización en cuanto a la obtención de la ventaja competitiva buscada en este trabajo de tesis, **la diferenciación mediante el servicio ofrecido** y mostrar cómo se pueden aplicar las diversas teorías de motivación hacia el personal, descriptas y utilizadas como base de este trabajo.*



**Factores analizados:**

- Stakeholders
- Fuerzas Competitivas
- Empresa de Familia
- Liderazgo.



## **Diagnóstico en lo atinente a:**

### *Stakeholders y Fuerzas competitivas*

Establecidas ya, la definición y características del concepto “STAKEHOLDER” y ponderando su valor para poder lograr una buena política de gestión que lleve a lograr el objetivo principal, el de implementar una política de RRHH que nos permita lograr una ventaja competitiva en cuanto a la diferenciación mediante el servicio ofrecido a nuestros clientes externos; Es pertinente realizar un diagnóstico actual respecto a este vital elemento en el GHC.

En primer lugar se han identificado los stakeholders que influyen en la organización en sí:

- Socios/herederos/ Familia
- Clientes
- Competidores
- Directivos y Personal
- Proveedores
- Asociaciones empresariales y gremiales
- Sector Público

En segundo término se han separado las partes de interés en Internas y Externas, clarificando así las distintas corrientes de influencia y regulación de la empresa;

#### **Partes interesadas internas**

- Socios y Herederos de los Socios Fundadores
- Familia
- Directivos y Personal

## Partes interesadas Externas

- Clientes
- Competidores
- Sector Público ( Municipio –EMTUR-, Provincia, Nación)
- Asociaciones empresariales (Asociación de Hoteles)
- Sindicatos (UTHGRA)

En tercer y último lugar se han analizado los stakeholders más relevantes para esta investigación sin dejar de ponderar a todas las partes de interés, estas son las **internas**:

Resultan relevantes todas ellas, ya que el interés dentro de la organización, su influencia mutua y su cultura, forjada en los años de permanencia en la actividad, son imprescindibles para lograr una identificación acorde a la política de servicio ofrecido por parte de los directivos y hasta las partes más bajas de la pirámide jerárquica.

Se detecta en el establecimiento una fuerte influencia de los *Directivos* (Socio Gerente y Gerente Gral.) en los demás sectores conformados por empleados de diversa jerarquía, este es un aspecto positivo siempre y cuando se oriente con convicción a la satisfacción final del cliente o consumidor de los servicios del GHC. Pero se convierte en debilidad rápidamente cuando no hay ciertas pautas claras en la forma de trasladar esto a los empleados que mantienen contacto permanente con los consumidores finales.

Esta debilidad se ve reflejada, al observar que no existe un manual estandarizado de atención al cliente, capacitaciones permanentes orientadas a la satisfacción al mismo, ni políticas motivadoras para con los empleados para que se identifiquen y respondan en forma fiel a la empresa.

Otro punto de diagnóstico importante es la delegación de autoridad por parte de los directivos hacia los empleados, hablamos de delegación de autoridad y no así de responsabilidad, ya que el responsable de las distintas decisiones que se toman en el establecimiento sigue siendo de los primeros.

Se observa en el caso de estudio muy poca delegación de autoridad, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.

Avanzando en el análisis de las partes internas de interés, se observa una fuerte influencia del concepto “*empresa familiar*” en el establecimiento, con todo lo que este concepto encierra en sí mismo. La empresa cuenta con varios grupos familiares distintos como propietarios siendo uno de ellos Socio-gerente del establecimiento, esto es normal en empresas familiares de una envergadura media-grande como así también los conflictos y presiones cruzadas que esto conlleva.

Estas familias (distintas partes de interés) juegan un rol importante en cuanto a la determinación de objetivos, más que nada monetarios, limitando quizás políticas a largo plazo necesarias en la empresa, en este caso de RRHH.

Un ejemplo claro, cuanto menos empleados o teniendo “los necesarios” más rendimientos o utilidades para repartir, dejando de lado la idea de que lo que permite obtener esa utilidad es consistente en el tiempo y en este tipo de empresas, el servicio o producto brindado, colmando las expectativas de los clientes y obteniendo así su preferencia ante otras ofertas del mercado.

Por último y no por esto la parte menos importante, se analizó el grupo de interés mayor en número dentro de la empresa, los “*Empleados*” (dejando de lado a los Directivos que ya fueron analizados).

.Los empleados se pueden dividir en dos grupos evidenciados, los antiguos empleados (los que mayor antigüedad poseen en el establecimiento) y por otro lado los relativamente nuevos (de menor antigüedad). Se los agrupó de esta manera ya que permite más fácilmente analizar el porqué de la falta de una cultura organizacional común, tan necesaria para la identificación del empleado para con la empresa.

Al existir empleados de mucha antigüedad, sin decir por esto que no son eficaces en su puesto, al contrario , contribuyen al objetivo de la empresa en cuanto a las funciones del cargo , pero no lo hacen en cuanto a forjar una identidad como EMPRESA, ya que cada uno de ellos poseen sus propias formas de trabajar , metodologías , vicios , errores cotidianos que no afectan el desempeño del cargo pero sí en la atención al cliente que no consigue la rúbrica de atención identificatoria de todos los empleados para con los pasajeros-consumidores y que estos lo valoren como ventaja competitiva.

Influyen constantemente estos “antiguos” empleados a los nuevos o ingresantes que no logran palpar nunca amén de las muchas pero muy pocas consistentes directivas de la gerencia, una cultura de atención e identificación con la empresa, y por esto con el tiempo cayendo en los mismos errores o vicios de los demás empleados y no logrando brindar una atención diferenciadora o que se pueda tomar como ventaja competitiva.

Por otro lado, en este tipo de negocios, actualmente el tiempo de permanencia o antigüedad de los empleados es cada vez menor , renovando el personal quizás con demasiada frecuencia ya sea por debilidades de la organización por mantenerlos motivados , por la poca capacitada mano de obra que existe hoy en el mercado , por la autolimitación en el esfuerzo que se ve en los “empleados nuevos”, en la cantidad de horas y/o días trabajados por semana y en la polifuncionalidad de roles en el puesto pretendidos por casi todas las empresas en la actualidad.

Con un grado de rotación tan alto es difícil poder lograr una identidad permanente de todo el staff de la organización.

Nota Aclaratoria:

*La descripción del problema (diagnóstico negativo) ha sido magnificada adrede para mejor utilización de las herramientas correctivas de Administración, partiendo de la idea de beneficiar al ejercicio de simulación.*

## **Diagnóstico en lo atinente a:**

### *Empresa de Familia*

Se analizarán ahora los aspectos característicos del concepto “Empresa Familiar” (delineado en el capítulo anterior).

La firma es una empresa no solo “familiar” con todo lo que esto encierra conceptualmente, sino que son varias familias, cuatro en total que poseen cuotas partes de la misma, esto la transforma en una “compañía Multifamiliar”.

Como se hizo referencia en el capítulo II, la empresa familiar o, multifamiliar, en este caso, es un sistema social de gran complejidad, ya que en ella conviven la empresa y la familia, dos organizaciones sociales complejas en sí mismas, se muestra más aún en este caso, tratándose de grupos de familias distintos.

Se desprende del organigrama y del normal funcionamiento de la empresa que uno de los socios posee el rol de Socio-gerente, llevando a cabo las políticas de la empresa, los otros tres grupos de familia solo se ven como accionistas de la empresa, o poseedores de cuotas partes, ya que se trata del tipo societario SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada).

Se analizarán ahora en particular los aspectos positivos y negativos, que se encuentran en la mayoría de las empresas de familia (ver capítulo II), pero que se han desprendido del análisis de este caso particular.

### **Aspectos Positivos (del caso analizado)**

- Se observa, en la dirección del establecimiento, un fuerte compromiso con la empresa, que se traduce en un nivel de servicio mucho más alto (atención cordial y esmerada), esto es percibido y valorado por los clientes.

- Las familias empresarias están dispuestas a adaptar sus ingresos personales con el objetivo de no poner en riesgo la situación financiera de la empresa en determinados momentos de crisis, o, en otros, aprovechar oportunidades de inversión. Un ejemplo claro de esto fue la crisis que sufrió nuestro país en el año 2001, donde la empresa tuvo que ajustarse al máximo y poder sobrellevar la merma de ingresos y ausencia de rentabilidad.
- Gran flexibilidad en el trabajo, el tiempo y aplicaciones de fondos, que le permite adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes. Lo cual deriva en una fuerte ventaja competitiva.

Estos aspectos positivos que acabamos de mencionar le pueden otorgar ventajas competitivas a la empresa y en consecuencia, aplicando políticas adecuadas, se podrá obtener una concreta diferenciación.

#### **Aspectos Negativos (del caso analizado y frecuente en este tipo de empresas)**

- Se observa una falta total de manuales de procedimientos, en todos los sectores integrantes de la organización, (conserjería, café-bar, lavadero, mucamas). Al ser una empresa familiar en la que nunca se le dio importancia a este tipo de elementos, es en la actualidad muy difícil conseguir que se instale esta nueva metodología. Estos manuales caracterizan en forma eficiente todos los procesos básicos, por ejemplo el check-in (ingreso de huéspedes) o el check-out (egreso de los mismos), esto optimizaría más aún la atención al cliente y fijaría también una cultura de atención común a todos los empleados.

Se profundizaran las sugerencias sobre este tema en las recomendaciones finales.

- Dilución de las responsabilidades como consecuencia de la existencia de conceptos y pautas de gestión obsoletos
- No cuestionamiento del poder del líder con respecto a sus decisiones.
- Falta de evaluación objetiva de la gestión de los subordinados por parte del líder y de la actuación de éste por parte de los accionistas o socios.

*Nota Aclaratoria:*

*Se han observado mayor cantidad tanto de aspectos positivos como negativos, pero se ha hecho hincapié únicamente en los relevantes en cuanto a las que sean de interés en las áreas de políticas de RRHH, cultura organizacional y comunicación interna que serán pertinentes a las conclusiones y recomendaciones finales.*



## **Diagnóstico en lo atinente a:**

### ***LIDERAZGO***

Para nuestro estudio es necesario, enfocarse en el comportamiento de los líderes dentro de este tipo de empresa, para poder realizar una auto evaluación y a partir de los resultados conseguidos poder saber si se está en condiciones de aplicar una política de RRHH destinada a la obtención de la ventaja competitiva planteada en la hipótesis principal, la diferenciación mediante el servicio.

Se observa en la empresa una figura líder destacada, el socio-gerente, analizaremos los aspectos pertinentes a la aplicación de políticas de RRHH.

Se desprende del análisis que este líder no tiene en cuenta aún políticas fijas ni consistentes en el tiempo en materia de RRHH, capacitaciones o evaluaciones de desempeño. Esto es característico de las empresas familiares que no se han profesionalizado o que no han adoptado formas nuevas de gestión. Tampoco es proclive, el líder, a descentralizar un área específica de RRHH, que se desprenda de la administración general.

En el departamento de Administración, se ve otro de los líderes del establecimiento, el gerente general, que lleva a cabo tanto tareas comerciales / administrativas como manejo del recurso humano e intelectual. Por esta suma de funciones en el departamento mencionado se observa la falta de metodologías específicas en materia de comunicación interna, políticas de selección, planes de carrera, etc.

Se observa un liderazgo tendiente a la obtención de recursos económicos sin dejar de lado la atención brindada al cliente, la cual los líderes lo ven como un factor importante, pero al no crear un departamento descentralizado o implementar planes específicos de capacitaciones etc., para con los empleados limitan la capacidad potencial de obtener una ventaja competitiva

Sin liderazgo proclive a formar a los empleados en materia de atención al cliente no resultará posible la implementación de un modelo de gestión de excelencia, ni la aplicación del método de la mejora continua ni algún tipo de políticas de recursos humanos enfocados a asegurar al establecimiento una ventaja competitiva visible en el servicio ofrecido a sus clientes

Luego de realizar los diagnósticos anteriores, y a modo de complemento de los mismos, se ha realizado una encuesta tanto a directivos como a empleados que tienen contacto directo con los clientes, para contribuir aún más al análisis de los factores que influyen en la obtención del objetivo planteado en este trabajo .

En la encuesta, se les ha consultado:

- A- ¿Cuáles son a su criterio las razones por la cual los potenciales clientes eligen el establecimiento ante otros de la misma categoría?
- B- ¿Qué factores según su opinión toma el Huésped en cuenta para volver a elegir el Gran Hotel Continental?
- C- ¿Cuáles son las razones por la cual el potencial cliente no elige el establecimiento como su primera elección?

Estas tres preguntas, resumen la manera en que se podría percibir el servicio ofrecido por el establecimiento, tanto por parte de los clientes como de los clientes internos (empleados).

Las tres preguntas persiguen el mismo objetivo, interpretar si la atención al cliente o servicio ofrecido es una potencial ventaja competitiva y si es factible desarrollarla y utilizarla para lograr una diferenciación ostensible ante la competencia directa.

Por esta búsqueda de un dato específico las respuestas serán englobadas y analizadas como una unidad, obteniendo datos relevantes a la investigación

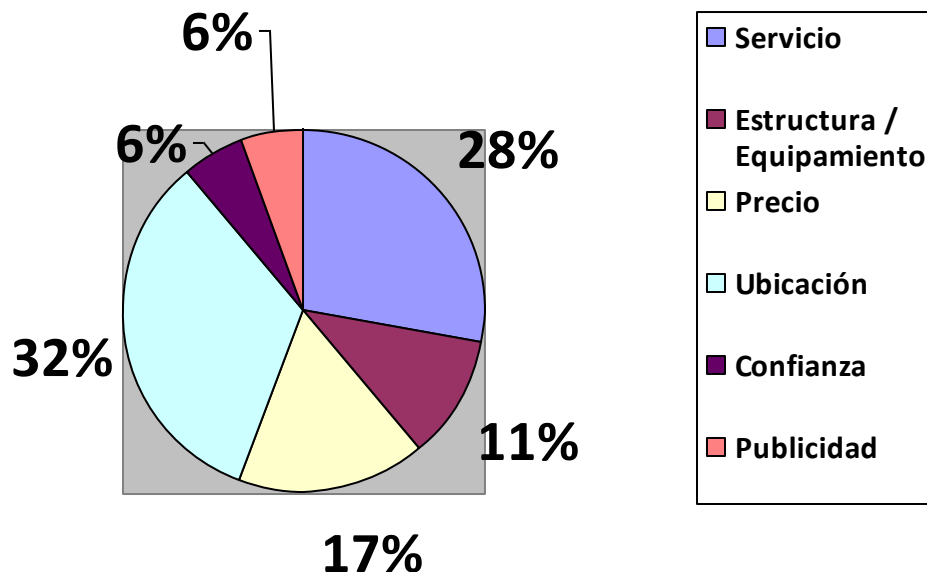
Resultados obtenidos

- Pregunta A

¿Cuáles son a su criterio las razones por la cual los potenciales clientes eligen el establecimiento ante otros de la misma categoría?

Se encuestaron un total 18 empleados de jerarquías distintas dentro de la organización, de las cuales eligieron las siguientes causas o razones por las que el cliente elige al Gran Hotel Continental ante otros de la misma categoría.

Opciones	Servicio	Estructura y Equipamiento	Precio	Ubicación	Confianza	Publicidad
Cantidad empleados	5	2	3	6	1	1



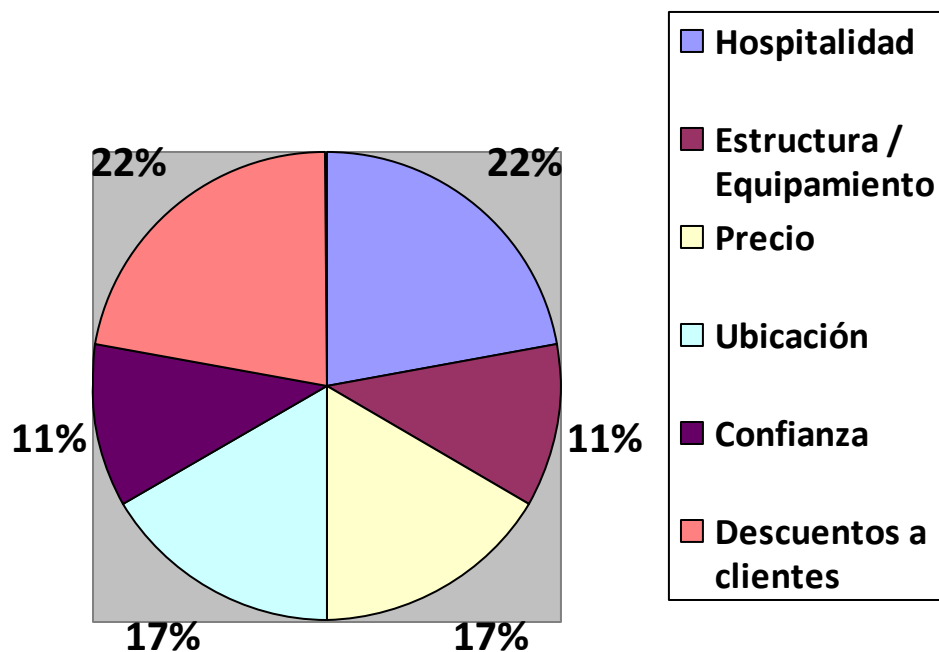
No se les ofrecieron opciones a los encuestados, solo se les refirió el interrogante, y se desprende del análisis de esta primera pregunta que el servicio es una de las potencialidades que el hotel deberá explotar para captar más clientes.

- **Pregunta B**

¿Que factores según su opinión toma el Huésped en cuenta para volver a elegir el Gran Hotel Continental?

Se encuestaron un total de 18 empleados de jerarquías distintas dentro de la organización, de las cuales eligieron las siguientes causas o razones por las que el cliente elige volver a hospedarse en el Gran Hotel Continental.

Opciones	Hospitalidad	Estructura y Equipamiento	Precio	Ubicación	Confianza	Descuentos a clientes
Cantidad empleados	4	2	3	3	2	4



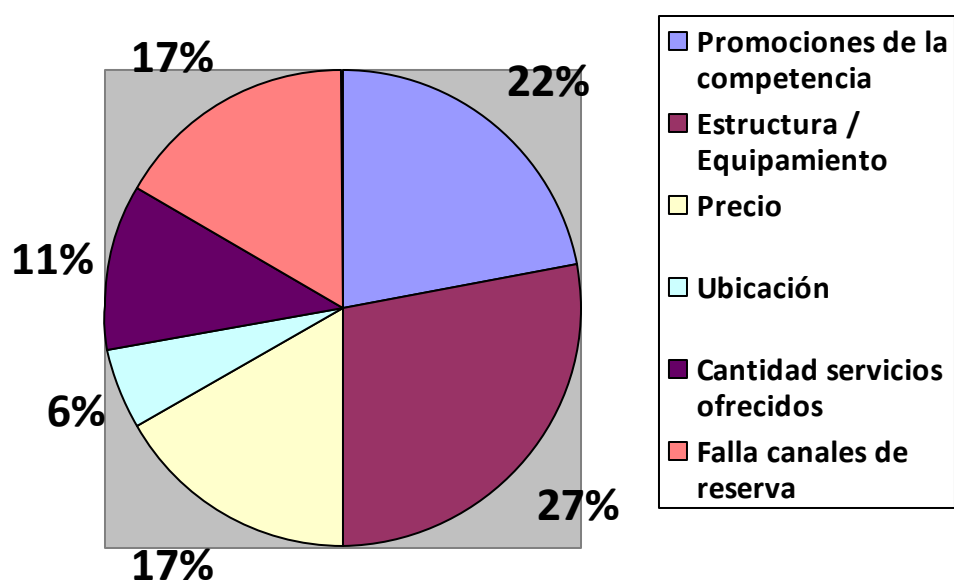
Se observa en el análisis de este segundo interrogante que los factores Hospitalidad y Servicio, cuyo concepto está fuertemente ligado, sobresalen en conjunto por sobre los demás. Mostrando nuevamente la potencialidad que posee el hotel en cuanto a poder diferenciarse ante la competencia mediante el servicio.

- **Pregunta C**

¿Cuáles son las razones por la cual el potencial cliente no elige el establecimiento como su primera opción?

Se encuestaron un total de 18 empleados de jerarquías distintas dentro de la organización, de las cuales eligieron las siguientes causas o razones por las que el cliente no elige hospedarse en el Gran Hotel Continental como primera opción ante la competencia.

Opciones	Promociones de la competencia	Estructura y Equipamiento	Precio	Ubicación	Cantidad servicios ofrecidos	Falla canales de reserva
Cantidad empleados	4	5	3	1	2	3

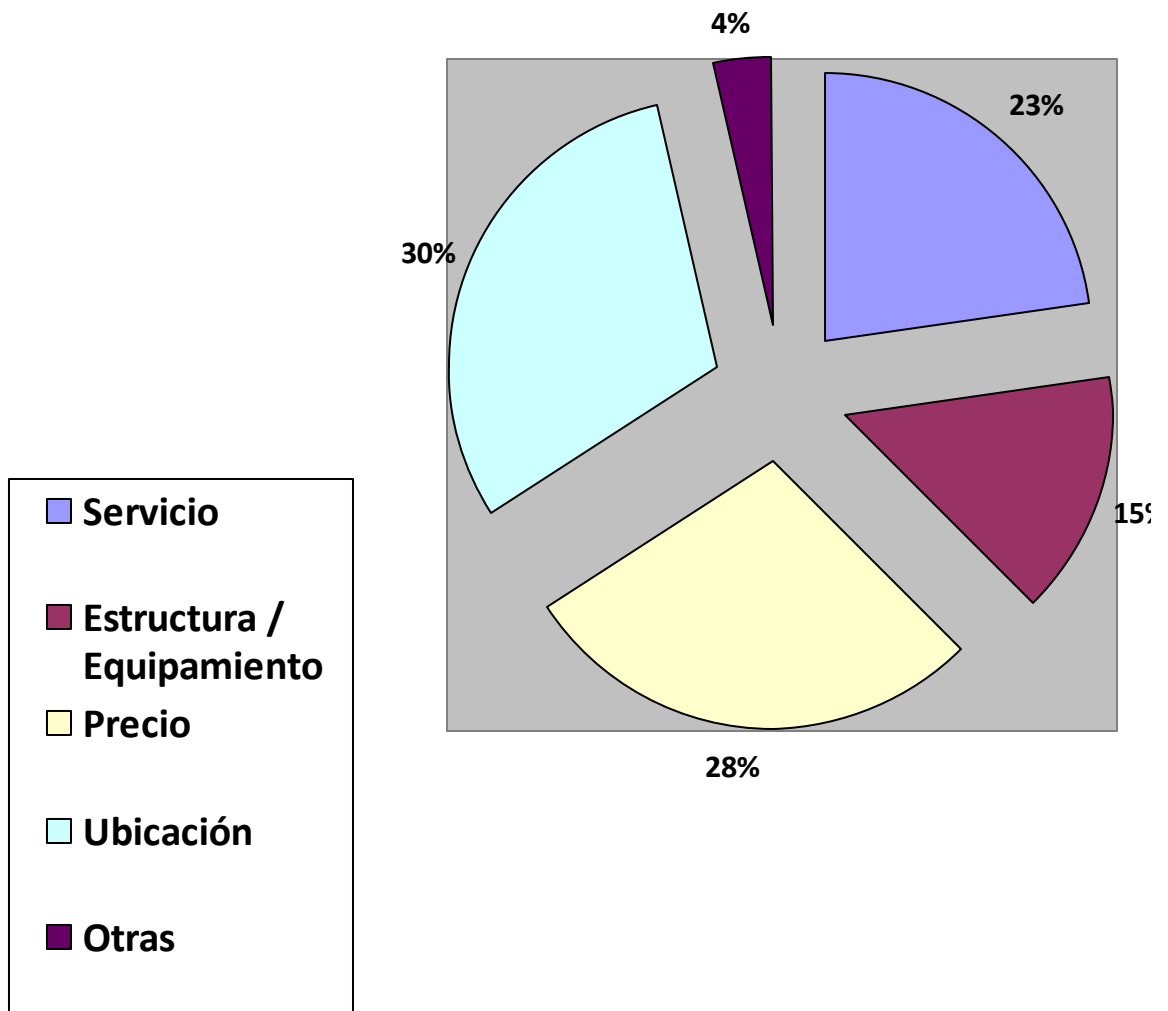


Se observa en el análisis de este tercer interrogante que los factores Estructura y Promociones de la competencia sobresalen ante los demás, validando nuevamente que la estructura del hotel no es lo suficientemente fuerte como para utilizarla como ventaja competitiva, ya que existen en el mercado establecimientos que tuvieron la oportunidad de mejorar y ampliar sus instalaciones. De esta manera se vuelve a afirmar que sería posible utilizar una política de diferenciación basada en el servicio ofrecido.

#### Conclusiones Generales (entrevistas)

Los resultados muestran cuatro aspectos que logran sobresalir, ante las preguntas realizadas, estas son:

- Servicio
- Estructura y Equipamiento
- Precio
- Ubicación



Se engloba en una 5ta opción las demás alternativas, por esto se muestran los valores solo de estos factores relevantes para la investigación en cada una de las anteriores preguntas.

Se observa que el nivel de atención en el establecimiento es sensiblemente adecuado o razonable, pero se desprende de la opinión y experiencia de ellos mismos que esto se podría mejorar en gran medida y utilizar esto como ventaja competitiva.

Al analizar los cuatro factores que se aprecian como potenciales ventajas para que un huésped reincida en sus visitas al establecimiento se obtuvieron las siguientes conclusiones:

La estructura es competitiva aún en el mercado, pero no tienen posibilidades aún económicas o de espacio físico para mejorarla y tomarla como ventaja competitiva.

La variable precio es importante para los clientes, pero en un mercado altamente competitivo y dinámico no se puede basar el establecimiento en una política diferenciadora de precios. No sería esto una opción estable a largo plazo.

La Ubicación es altamente favorable para el establecimiento, pero como es obvio, no puede modificarse, potenciarse ni utilizarla únicamente como ventaja competitiva, ya que el Gran Hotel Continental se encuentra ubicado en el microcentro de la ciudad y existe suficiente competencia directa.

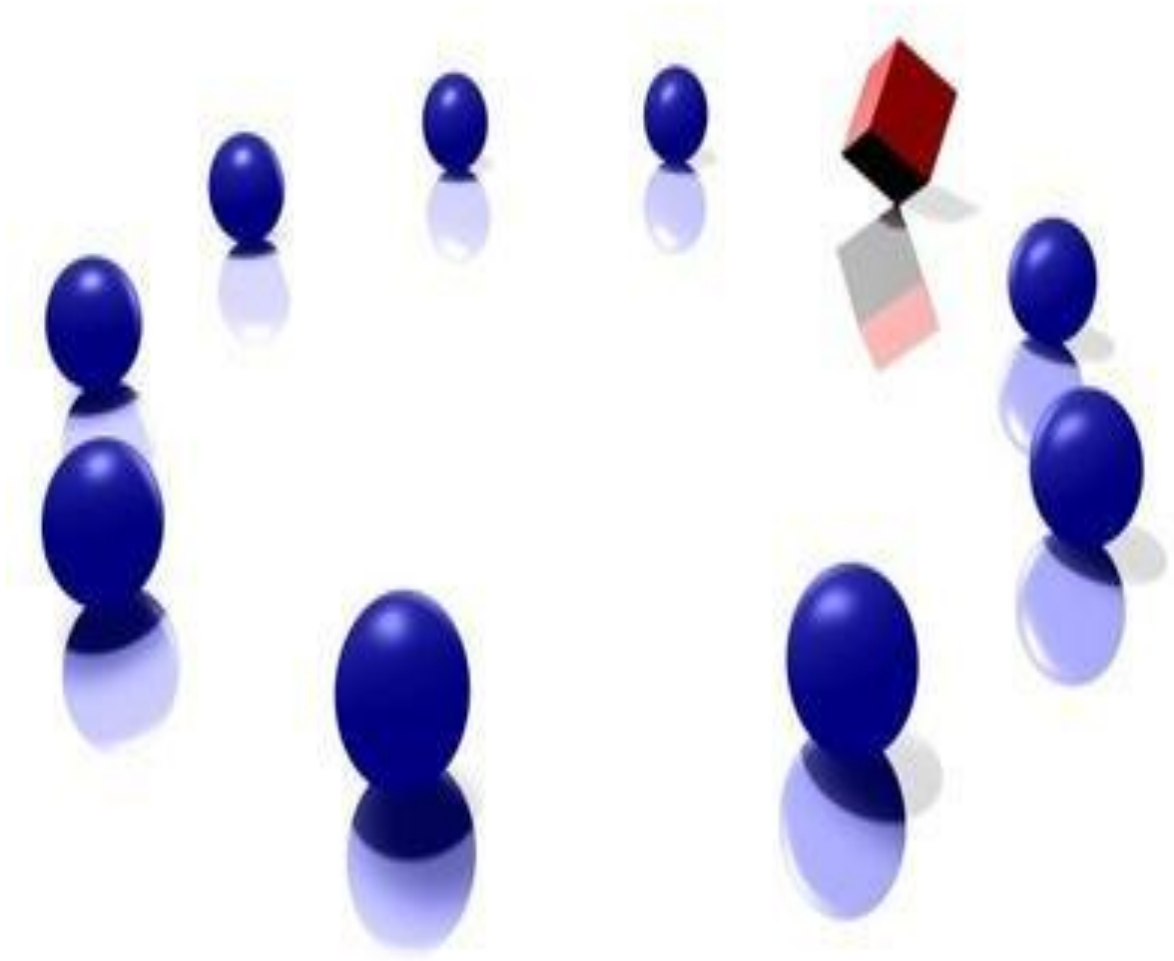
Por último, el servicio ofrecido es importante como vemos para los huéspedes y también lo es por los resultados obtenidos en esta encuesta específica para el cliente interno.

Existe una potencialidad enorme en este aspecto ya que la importancia obtenida en este ítem se da sin ninguna política concentrada por parte del establecimiento para conseguirla.

A lo largo del Capítulo siguiente, se tratará de guiar a la empresa en potenciar esta fortaleza, el servicio ofrecido, y convertirla así con base en una política eficiente de RRHH en la ventaja competitiva que el establecimiento necesita para diferenciarse de su competencia directa.



# *Capitulo V*



*Conclusiones y Recomendaciones finales*

## Conclusiones y Recomendaciones finales

De los diagnósticos de factores destacados y las teorías descriptas en el marco teórico, se procede a brindar un grupo de recomendaciones tendientes a acercarnos al objetivo final planteado en este trabajo de tesis de grado, la obtención de una ventaja competitiva diferenciadora en cuanto al servicio brindado para con sus clientes.

Analizados los cuatro aspectos principales que afectan a la empresa en sí, Stakeholders, Fuerzas competitivas, Empresa familiar y Liderazgo, y tomando en cuenta la importancia de estas características para la consiguiente inclusión de una política de RRHH basada en el servicio ofrecido, se ofrecen pautas necesarias para la posterior eficacia de la gestión.

Al observar, en la empresa, falta de identidad, cultura organizacional y políticas basadas en el cliente interno, se recomienda como primer paso que dé lugar a un cambio más profundo, la creación o el poder impulsar una cultura organizacional común.

En un establecimiento que no está acostumbrado a este tipo de conceptos le es dificultoso crear esta cultura, por lo tanto se ofrecen algunas guías para poder empezar a forjar una identidad.

Según Víctor Manuel Quijano Portilla (Gerente General Calidad en el Servicio al Cliente, S.C Empresa mexicana que se especializa en la ventaja competitiva, "Brindar un mejor servicio al cliente") estos son los pasos iniciales para conseguirlo:

1.- “..Como en todas las áreas de la calidad total, debemos crear un concepto organizacional común (calidad en el servicio, en este caso) haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el cliente final- y que también lo serán para el cliente interno -, que son cumplimiento y actitud de servicio”...

2.-...”Será necesario medir el desempeño en materia de servicio interno, para monitorear el avance o progreso en el proyecto. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles de mejora” ...

En este último punto, Quijano solo se enfoca en analizar las causas del “mal servicio”, se agrega como recomendación importante el análisis también de las causas y orígenes del “buen servicio”.

La creación y promoción de una cultura interna de servicio permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, ya que se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes.

La cultura de “cliente interno” ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en las organizaciones y ello propiciará una mejor coordinación de las actividades y favorecerá la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

Para lograr este tipo de cambio en el establecimiento y que este funcione de manera eficaz se recomienda que el cambio sea totalmente planeado de antemano, esto nos permitirá:

- Lograr que los efectos del cambio perduren
- Obtener un cambio participativo
- Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización
- Aplicar las herramientas adecuadas
- Poder predecir los efectos del cambio
- Manejar adecuadamente la resistencia al cambio
- Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras

Este camino debe estar acompañado, como se analizó en el capítulo anterior, de un liderazgo coherente con las políticas que se desean aplicar o los objetivos que se busquen obtener.

Se considera conveniente realizar en primer término una autoevaluación en la cual la empresa podrá apoyarse para conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades dentro del marco del tipo de liderazgo que se tiene en el establecimiento.

GUÍA PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA  
EMPRESAS DE VIAJES & TURISMO

Nº de Orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
<b>1. LIDERAZGO (110 puntos)</b>							
<b>a) Dirección Estratégica (50 puntos)</b>							
1	¿Disponen los propietarios / gerentes de la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo de la empresa?	0	6	15	24	30	
2	¿Se ha comunicado la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo a todos los integrantes y colaboradores?	0	2	5	8	10	
3	¿Verifican los propietarios / gerentes el alineamiento de la empresa con la visión, la misión los valores y los objetivos?	0	2	5	8	10	
<b>b) Compromiso (30 puntos)</b>							
4	¿Demuestran los propietarios / gerentes, con su ejemplo cotidiano, su compromiso con la visión, la misión, los principios y los objetivos?	0	6	15	24	30	
<b>c) Responsabilidad Social (30 puntos)</b>							
5	¿Promueven los propietarios / gerentes la difusión y la práctica de los conceptos de la excelencia en la comunidad?	0	2	5	8	10	
6	¿Participan los propietarios / gerentes en programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad?	0	2	5	8	10	
7	¿Los propietarios / gerentes desarrollan en la empresa programas eficaces para la preservación del medio ambiente?	0	2	5	8	10	
<b>Liderazgo - Total de puntos</b>		<b>0</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>88</b>	<b>110</b>	

Se brinda un ejemplo de encuesta interna que los líderes de la organización deberían realizar para conocer lo dicho.

Cuanto más puntaje obtenga el establecimiento en cada una de las áreas más cercana estará de la excelencia necesaria para luego poner en práctica una verdadera política de RRHH dentro de la empresa en su conjunto y fijar objetivos en base a ella.

Son muchos los obstáculos que deben superarse antes de construir una cultura común, los líderes se convierten, en las primeras fases de la consolidación del equipo, en punto de referencia para los integrantes, son el modelo a seguir y esperan que sean ellos quienes organicen, dirijan y acompañen cada una de las actividades que se realizan.

De esta manera, el líder asume la responsabilidad de fortalecer el desempeño de las personas, sea a través de acciones de capacitación o bien con procesos de coaching y acompañamiento que permitan identificar las competencias de cada uno de los integrantes y potenciarlas de acuerdo a las expectativas de la organización.

En organizaciones que están comenzando a fortalecer los equipos directivos se requiere que la alta dirección establezca el compromiso de asistir y apoyar las actividades que realiza el equipo como por ejemplo:

- Acompañar los procesos de planeación de actividades y de objetivos.
- Reunirse con el grupo para hacer seguimiento de la tareas.
- Evaluar los resultados obtenidos.
- Desarrollar planes de mejoramiento con el equipo y las personas.
- Escuchar cada una de las inquietudes del equipo.
- Motivar y animar a los miembros del equipo.
- Felicitar por el trabajo bien hecho
- Ofrecer soluciones a las dificultades

Si los grupos quedan a la deriva difícilmente entregarán los resultados esperados aunque tengan a la mano todos los recursos necesarios para hacer la

tarea. Es preciso que el líder esté presente en los momentos en que lo requieran y ofrezca espacios para crecer como personas y como equipo.

Se aconseja a los que tengan personas a cargo que sean maestros, y en ese sentido no sólo enseñen a los demás lo que saben, sino que también aprendan a:

- Comprender lo que sucede con el equipo cuando no funciona.
- Reconocer los factores que obstaculizan su crecimiento.
- Identificar las personas que pueden favorecer los procesos de cambio.
- Apoyar a las personas y el equipo en su esfuerzo por hacer las cosas mejor.
- Acompañar los procesos que se viven en los equipos.

A partir de estas recomendaciones en cada uno de los factores que influirán en los empleados y empresa en general y que la hará más eficiente, se elegirá una teoría base de motivación para con los empleados con el objetivo de obtener la ventaja competitiva que el establecimiento necesita, **DIFERENCIACIÓN MEDIANTE EL SERVICIO.**

Se recomienda, para lograrlo, la implementación de la **Teoría del Equilibrio** (barnard-simon) como base para lograr la motivación necesaria en los empleados de la firma para la posterior obtención de objetivos fijados por la misma, en este caso atención sobresaliente al cliente.

El equilibrio de la organización se alcanzará en la medida en que la empresa sea capaz de generar la evolución de los recursos necesarios para brindar los incentivos que mantendrán la participación eficiente de los distintos actores de la misma.

El GHC debe conocer los motivos por los cuales sus empleados cooperan, ya que como postula Simon, "...la organización es un sistema que recibe contribuciones

de los participantes a través de dedicación o de trabajo, y a cambio les ofrece alicientes e incentivos”...

Mas claramente, cada empleado mantendrá su participación o eficiencia en el establecimiento, mientras que los incentivos o recompensas que se les ofrezca sean iguales o mayores que las contribuciones que le son exigidas.

El establecimiento debe conocer la fuerza que mueve a cada uno de sus empleados o grupo de empleados, con esto se tendrá la clave para actuar eficientemente sobre ellos y dirigir sus esfuerzos consecuentemente a los objetivos de la empresa, la excelencia en la atención del cliente y utilizando esto como ventaja competitiva en el mercado hotelero.

Esto debe ser un proceso continuo, ya que las necesidades y motivaciones en los empleados están en constante fluctuación, la capacidad de poder identificar estos cambios y la siguiente adaptación a los mismos rápidamente nos permitirá no perder terreno en la obtención del objetivo de la empresa. Cumpliendo también con las expectativas de los empleados.

Se describieron y diagnosticaron todos los factores relevantes que afectan a la organización y por consiguiente a sus actores (stakeholders, empresa de familia, fuerzas competitivas, liderazgo), percibiendo como afectan estos aparte de a la empresa en general, a las aspiraciones de cada empleado y utilizando esto para luego actuar de forma eficaz sobre ellos, motivándoles y ofreciendo lo que realmente los estimula o cubre sus necesidades.

Al no contar la firma con un sector propiamente dicho de RRHH, se aconseja aplicar en primera instancia esta teoría (equilibrio) por ser de adaptación y análisis mas sencilla que las otras propuestas en el marco teórico , como lo son la de las teorías de las expectativas y equidad.

Se propondrá, en un segundo paso a este proceso, la adaptación de una teoría más profunda que haga valer las expectativas (Teoría de las expectativas, Vroom) de los empleados en forma más compleja, planes de carrera profesional y evaluaciones de desempeño constante, perfeccionando y completando así este primer paso propuesto.



Chris Argyris (Lic. en Psicología y Economía), desarrolló una concepción en la cual existe un inevitable conflicto entre el individuo y la organización, este conflicto básico radica en la incompatibilidad entre la autorrealización de ambos.

Se deben evitar estos conflictos, por no conocer o no saber adaptarse a los cambios de necesidades y motivacionales del staff del establecimiento.

Se recomienda una vez implementado esto seguir con una política de selección de puestos que coincida con los objetivos claves de la empresa, realizando un análisis y descripción de el o los puestos necesarios en cada una de las áreas para que la selección sea lo más eficaz posible y se evite así futuros conflictos.

Una vez que el GHC decidiera utilizar esta teoría como base para fijar su política de RRHH tendiente a la atención al cliente, deberá en un proceso paralelo conformar un departamento o gerencia de RRHH, en el cual se centralicen las diversas acciones que se llevarán a cabo en este nuevo proceso.

Una tarea importante de este sector, para poder complementar la política llevada a cabo, es realizar una eficiente descripción de los puestos que operan en el establecimiento. ¿Qué significa descripción de puestos?, esto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que conforman un cargo y diferenciarse de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados, y los objetivos de los cargos.

Para realizar la descripción del puesto es importante preguntarse:

- ❖ ¿Qué hace y cuáles son las tareas que realiza?
- ❖ ¿Cuándo y con qué periodicidad?
- ❖ ¿Cómo y/o cuáles son los métodos aplicados?
- ❖ ¿Cuáles son los objetivos primarios y secundarios del cargo?

Es un proceso constante que luego de comparar lo que realmente se hace con lo que está escrito, se hacen las correcciones necesarias tanto en la práctica como en la descripción del cargo para poder desempeñar de una mejor manera las tareas asignadas.

Después de la descripción sigue el análisis del cargo. Una vez identificados los aspectos intrínsecos a través de la descripción se analiza el cargo con relación a los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Consiste en una verificación comparativa de los skills (competencias profesionales) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante.

Ambos procesos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos pero el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Una vez obtenidos los resultados del análisis de cargos su aplicación será e muy amplia; reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos.

- ❖ Ayudar a la elaboración de avisos de búsquedas de empleo, demarcación del mercado de mano de obra.
- ❖ Determinar el perfil del ocupante del cargo de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas.
- ❖ Suministrar el material informativo y técnico necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación.
- ❖ Determinar escalas salariales.
- ❖ Estimular la motivación del personal.

Se sugiere al establecimiento una vez que se aplique la teoría del equilibrio y en una segunda etapa se conforme el área, departamento o gerencia de RRHH una planeación inicial de estos dentro de la empresa.

Con esto se iniciará un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.

La planeación de RRHH es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión, demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, incorporación y capacitación. Permite al depto. de RRHH suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Se sugiere enfocarse en los siguientes temas, para completar así un proceso eficiente de reestructuración de la gestión de recursos humanos en la empresa y que llevara más fácilmente a la obtención del objetivo planteado en este trabajo.

### **Inducción organizacional (socialización)**

Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en las organizaciones. Antes de asignarles sus cargos se busca integrarlas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas a las prácticas y a la filosofía predominante en la organización y simultáneamente, desprendiéndolos de viejos hábitos y prejuicios.

Se procurará mediante la socialización establecer las bases y premisas de funcionamiento de la organización y cuál será la colaboración del empleado en este aspecto. Debido a la socialización el individuo renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar en la organización.

El Gran Hotel Continental debe tratar de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza. Entre tanto, el nuevo miembro tratará de influir en la organización y el gerente para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales.

## **CAPACITACIÓN**

La empresa debe buscar un proceso continuo de capacitación, con base en el entrenamiento específico para las tareas que colaboren en la consecución de objetivos.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades en función de objetivos definidos.

Lo que el Gran Hotel Continental debe tratar de conseguir es aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo, obteniendo así la destacada gestión de cada uno de sus empleados en la función o rol que le corresponda ocupar.

Se deben realizar capacitaciones tanto para los empleados como los directivos del establecimiento, esto es importante para que ambas partes sepan gestionar cada uno de los elementos pertenecientes a la organización.

En el caso de los directivos se recomiendan capacitaciones tendientes a mejorar el trato y dirección para con los empleados para aumentar el grado de respuesta de los empleados ante directivas concretas.

En el caso de los empleados se recomiendan baterías de capacitaciones por etapas, que cubran la totalidad de funciones que cada área requiere, alcanzando así el nivel de polifuncionalidad que la empresa necesita.

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Una vez capacitados los empleados se recomienda realizar constantes evaluaciones de desempeño ya sea por parte de directivos, como así también autoevaluaciones para todos los niveles. Para esto la empresa debe proveer las herramientas necesarias.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

El Gran Hotel Continental debe buscar procesos eficientes para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

El propósito de estas evaluaciones son:

- ❖ **Mejora el desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y los especialistas pueden llevar a cabo las acciones adecuadas para mejorar su performance.
- ❖ **Políticas de compensación:** Ayudan a determinar quienes deben recibir que tasas de aumento. Es decir, se basan en el merito del empleado.
- ❖ **Decisiones de ubicación:** Asiste a la toma de decisiones en relación a las promociones, transferencias, etc.
- ❖ **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. además el desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- ❖ **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

❖ Imprecisión en la información: Puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de RRHH o cualquier otro sistema de información del depto. de RRHH para la toma de decisiones.

❖ Errores en el diseño de puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

En aplicación de evaluaciones continuas, la empresa logrará fijar las capacitaciones brindadas a todas las áreas, contribuyendo así a acercarse mas al objetivo buscado en este trabajo.

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

Se recomienda tener políticas claras en cuanto a lo que se informa al cliente interno y la manera de hacerlo.

Para esto es necesaria la implementación de manuales de procedimientos y protocolos para todas las áreas de la organización, donde directivos y empleados puedan apoyarse constantemente.

Debe existir retroalimentación constante entre las áreas que trabajan en equipos, como así también entre empleados y líderes, para que ambas partes conozcan objetivos individuales y generales de cada uno y la organización respectivamente, contribuyendo así a mejorar la eficiencia en la gestión de todas las tareas que comprende la empresa.

Debe formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo, y además mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucional, que se concreta a través de un plan de acción en comunicación interna.

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir, un conjunto de programas coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación interna, elaborando cada uno de los circuitos y

procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas.

La finalidad del plan de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos.

Se debe tener en cuenta que comunicar no significa un gasto sino una inversión a largo plazo.

*Con estas conclusiones y recomendaciones se espera que el Gran Hotel continental, pueda lograr una consistente diferenciación mediante el servicio ofrecido ante sus clientes, diferenciándose de la competencia directa y obteniendo esta ventaja competitiva con base en una adecuada política de RRHH, una fuerte responsabilidad organizacional orientada al cliente interno y una reestructuración en cuanto a los puntos anteriormente mencionados.*

## Bibliografía

- Ruiz-Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio", [5campus.com, Control de Gestión. [tp://www.5campus.com/leccion/calidadserv](http://www.5campus.com/leccion/calidadserv)> [citado 1 Noviembre 2002].
- Vásquez R.; Díaz A. (2001) "El conocimiento de las expectativas de los clientes: Una pieza clave de la calidad de servicio en el Turismo." [www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/](http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/), Economía
- Ente Municipal de Turismo - EMTUR Mar del Plata  
[www.emtcd.mardelplata.gov.ar/DataEmtur/Lugares/SelectPorUbicacion.asp](http://www.emtcd.mardelplata.gov.ar/DataEmtur/Lugares/SelectPorUbicacion.asp) - FEHGRA- Federación Empresaria Hotelera Gastronómica De la República Argentina (Publicación Mensual.
- Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Michael Porter
- Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición, 2007.
- Bibliografía guía para una gestión de excelencia empresas de viajes y turismo edición 2005- cámara argentina de turismo
- Tour visión pymes Conferencias 2010... " claves para gestionar la empresa de familia" José María Quiroz, 2010.
- Management de stakeholders, Pascual Montañés, 2da edición. 2005
- MASLOW, Abraham (1943): A theory of motivation. Psychology Review,
- José Manuel Vecino. Gerente de [Jobmanagementvision.com](http://Jobmanagementvision.com) (Colombia



- Andreu Pinillos, A. 1998. La batalla de la Comunicación Interna. Harvard Deusto Business Review. Barcelona.
- Víctor Manuel Quijano Portilla  
Gerente General Calidad en el Servicio al Cliente, S.C, "Brindar un mejor servicio al cliente"2007.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000): Administración de Recursos Humanos. (5<sup>o</sup> ed.), Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.

## *Agradecimientos*

*A Laura Cipriano, CPN. Rolando Dominé, Universidad FASTA, Gran Hotel Continental, a mí Familia, Compañeros y amigos.*

