



“EL LIDERAZGO Y LA EMPRESA FAMILIAR”

GONZALO DE ZABALETA

LICENCIADO EN HOTELERÍA

FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD SEDE CISNEROS

ABRIL DE 2006

## PROLOGO

Este trabajo está basado en libros de distinguidos autores, tesis relacionadas con el tema y todo material que pudimos recolectar, además de lo aprendido en las materias cursadas a partir del primer año de la carrera de Licenciatura en Hotelería y especialmente en el cuarto año que es donde surgió el tema de este trabajo. Yo estaba cursando desarrollo gerencial y administración estratégica. En ese momento estaba indeciso con el tema, sabía sobre que quería escribir pero no lo tenía bien definido. En estas materias se tocó el tema del liderazgo y me llamó mucho la atención, lo que aprendíamos sobre la manera que debía comportarse un líder, las tareas que tenía que llevar a cabo y las características que debía encerrar. Todo lo que aprendía era el polo opuesto a lo que había vivido unos meses atrás cuando trabajé para algunas empresas familiares de hospedaje y fue entonces cuando me decidí investigar el tema de “el liderazgo en las empresas familiares de hospedaje”, ya que es un problema que se da en la mayoría de las empresas de este tipo.

El trabajo trata acerca del liderazgo por parte de los directivos familiares, cuenta un poco sobre ciertas acciones que un líder debe llevar a cabo y aquellas tareas que este tiene que realizar para ser un buen líder.

Todos los problemas que pudimos encontrar, que se relacionaban con el liderazgo fueron abordados mediante dos casos por ser las únicas empresas familiares de hospedaje de la zona seleccionada.

Se van a abordar tanto las fortalezas (lo que están haciendo bien) y las debilidades (lo que están haciendo mal) de cada uno de los casos, tratando de que las fortalezas sirvan a otros para imitarlas y de que las debilidades sirvan a otros para no cometer los mismos errores.

Otro tema que se ve en este trabajo es la difícil tarea que tiene el directivo para llevar adelante una empresa que cuenta con la característica de estar compuesta por nada más y nada menos que su familia, la enorme dificultad de no mezclar la relación familiar y la empresa, tratando de que esta continúe con sus actividades y de que la familia se mantenga unida.

En este tipo de empresas los empleados no familiares tienen el problema de tener que convivir con la familia y ello implica muchas cosas, como ser que uno trabaja duro durante un tiempo, logra crecer y de un día para otro llega un nuevo integrante de la familia al que uno debe enseñar a pesar de saber que en un par de meses este familiar logrará un puesto mayor a lo que él logró en años. Debido a ello le resulta difícil

enseñarle ya que uno piensa que ese nuevo integrante es quién va a quitarle el puesto que con tanto esmero y tiempo los empleados no familiares lograron.

Estos y algunos otros temas más se van a ver a lo largo de este trabajo y serán ejemplificados con dos casos. Este trabajo continuará ya que está la idea de poder hacer otros estudios sobre estas dificultosas y especiales empresas “Las Empresas Familiares”.

## Índice

<u>Títulos</u>	<u>Páginas</u>
Prologo .....	2
Índice .....	4
<u>Capitulo 1: “El por que de este trabajo de investigación”</u> .....	7
1. Presentación del tema. ....	7
2. Planteo del problema. ....	8
a. Cuál es el problema a investigar .....	8
b. Cuáles son los objetivos que persigue la investigación ....	8
c. Cómo se justifica esta investigación .....	9
3. La incidencia de las EF en la economía de un país. ....	11
a. Números y estadísticas .....	12
4. El marco teórico o conceptual .....	14
a. Qué es una empresa familiar .....	14
b. Qué es el liderazgo .....	15
c. Visión y Misión .....	21
d. Ubicación geográfica .....	23
5. Hipótesis de la investigación .....	24
<u>Capitulo 2: “El directivo familiar como líder”</u> .....	26
1. Introducción .....	26
a. Presentación del Caso Marcin Hotel .....	26
b. Organigrama .....	34
c. Entrevistas y conclusión del Caso .....	35
d. Presentación del Caso Playa Inn Apart & Hotel .....	43
e. Organigrama .....	49

f. Entrevistas y conclusión del Caso .....	50
2. Las cualidades de un directivo familiar .....	53
3. El liderazgo como herramienta para el directivo .....	54
<u>Capítulo 3: “El liderazgo y el trabajo en equipo”</u> .....	58
1. Que es un equipo .....	58
2. Por que crear los equipos .....	58
3. Dificultades de los directivos para trabajar en equipo y algunos concejos para superarlas .....	59
4. Cómo inciden las relaciones familiares en el desempeño del directivo como líder .....	61
<u>Capítulo 4: “Padres e hijos trabajando juntos”</u> .....	64
1. Qué hay que tener en cuenta cuando los hijos comienzan a trabajar con los padres .....	64
2. Padre e hijo trabajando juntos .....	65
3. Padre e hija trabajando juntos .....	65
<u>Capítulo 5: “Anexo”</u> .....	67
1. Conclusiones .....	67
2. Anexo .....	73
3. Otros casos en la Argentina .....	135

4. Referencias bibliográficas .....	171
5. Agradecimientos .....	174

EL PORQUÉ DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**1. Presentación.**

Siempre que uno ha escuchado hablar de una Empresa Familiar, lo primero en que piensa es en una pequeña empresa, donde trabajan unos pocos. Pero vale destacar que una empresa familiar sólo se diferencia de las demás por estar dirigida por un grupo familiar.

Con el trabajo de investigación se busca señalar que efectos o incidencia causa en las empresas familiares de hospedaje un directivo que no es líder. Se busca mostrar que la falta de liderazgo es un problema que se encuentra en la mayoría de las empresas de este tipo y así concientizar a sus miembros de que es también una de las causas más frecuentes por la cual muchas empresas familiares abren sus puertas y a los pocos años las cierran. Se va a tratar de explicar el liderazgo como una herramienta para el progreso de este tipo de empresas y a la vez se va a plantear el mismo como un problema de la actualidad.

Después de haber trabajado durante algunos años en diferentes empresas familiares me di cuenta de que en la mayoría de las empresas los directivos (miembros de la familia) no eran profesionales y que un empleado que no tenía parentesco alguno con la familia estaba siempre expuesto a ser reemplazado por una persona que si lo tuviera.

Al ver de que en la mayoría de las empresas en las que había trabajado era casi lo mismo, empecé a averiguar más a cerca de estas empresas familiares, a leer diferentes libros y trabajos. Todo lo que encontré no encajaba en forma perfecta a las situaciones que yo había vivido dado que estaban escritas con experiencias de otros países. En virtud de ello empecé a buscar que podía yo aportar a este tipo de empresas tan complejas como son las familiares. Encontré dentro de las características que los directivos debían tener, al liderazgo lo que me llamó notablemente la atención ya que el tema estaba siendo tratado en una de las materias de la universidad, y allí nació el tema de mi tesis y es de lo que se va a hablar a lo largo de este trabajo en donde se tratará de responder al siguiente interrogante.

¿Qué influencia tiene el Liderazgo, por parte de los directivos, en los constantes problemas que engloban las empresas familiares?

## **2. Planteo del Problema.**

a) *Cuál es el problema a investigar.*

El tema que se designo para el estudio, en esta investigación, fue el de las Empresas Familiares. Lo que se hizo fue delimitar el tema al estudio de los directivos de este tipo de empresas y su relación con el mal manejo del liderazgo y las consecuencias que ello trae aparejado en las actividades diarias del personal y en la relación entre el directivo y los empleados.

El estudio se va a llevar a cabo en la ciudad de Cariló, localizado en el partido de Pinamar, en la costa atlántica de Buenos Aires, Argentina.

Tal como se especificó en el primer párrafo el problema se planteo de la siguiente manera:

¿Qué influencia tiene el mal manejo del liderazgo, por parte de los directivos, en los constantes problemas que engloban las Empresas Familiares de hospedaje de la ciudad de Cariló, en el año 2005?

b) *Cuáles son los objetivos que persigue la investigación.*

El objeto de esta tesina es estudiar a los directivos de las empresas familiares desde el punto de vista del liderazgo que estos puedan llegar o no a tener y lo que el liderazgo aporta a la prosperidad de la empresa sin descuidar la armonía y la unidad familiar. Consideramos a este factor como decisivo para el crecimiento de estas empresas.

Como objetivos específicos seleccionamos:

Objetivo Principal

- Estudiar el liderazgo como una herramienta para la perduración de las empresas familiares.

Objetivos Particulares

- Evaluar la Misión y Visión de la empresa como una herramienta clave para el desarrollo del liderazgo.
- Evaluar el liderazgo como un problema del sector de dirigencia de las empresas familiares, en la actualidad.
- Indagar a los directivos de los hoteles Playa Inn Apart & Hotel y Marcin Hotel, con el fin de caracterizar el liderazgo en dichos establecimientos.
- Indagar en los empleados de los hoteles Playa Inn y Marcin, el pensamiento con respecto a sus directivos como líderes.
- Concurrir a diversos encuentros del rubro de empresas familiares.
- Caracterizar la composición jerárquica (organigramas) de los hoteles Marcin y Playa Inn.

*c) Cómo se justifica la investigación.*

Después de haber trabajado durante algunos años para el sector hotelero, en empresas que estaban en esos momentos en propiedad y a su vez dirigidas por familias, se me vino a la cabeza la idea de llevar adelante un trabajo de investigación, en el cual pudiera estudiar, como se dijo en el primer punto de este capítulo, al directivo de las empresas familiares como líder.

Lo que más me llamó la atención fue, que este tipo de empresas son muy particulares ya que la familia debe convivir tanto fuera como dentro de la empresa. Esto hace al liderazgo un punto esencial para que esta convivencia pueda llevarse armoniosamente y el directivo pueda separar a la familia de la empresa, lo que no suele darse con frecuencia en la mayoría de las empresas familiares hoteleras.

#### Diseño:

Se realizará un estudio experimental controlado, con casos seleccionados por las características que encierran en cuánto a que su propiedad pertenece a un grupo familiar y a que esta dirigido por los mismos. El diseño utilizado para el desarrollo de este estudio va a ser del tipo descriptivo, ya que se va a asistir a estos establecimientos con el fin de caracterizarlos. También va a ser del tipo exploratorio, por lo que se va a abordar toda la teoría posible escrita hasta el momento.

Para el desarrollo de este estudio, se investigaron dos casos de empresas familiares de hospedaje, a través de entrevistas con los directivos familiares (como unidades de análisis) y con sus empleados (como unidades de información).

Los criterios elegidos para la elección de la muestra de las empresas familiares fueron que estas dos empresas (Playa Inn y Marcin) son las únicas, ubicadas dentro de la ciudad de Cariló que encierran las características de empresa familiar de hospedaje, ya que estas se definen como empresas cuya propiedad y dirección están en manos de uno o más miembros de la familia/s.

Las entrevistas fueron del tipo semiestructuradas, no probabilísticas y se llevaron a cabo a través de una o varias reuniones, dependiendo de la persona a entrevistar.

En las entrevistas con los máximos directivos de cada caso se realizaron dos reuniones, en la primera se les preguntó acerca de su noción de liderazgo, la misión y visión que tenían definida para su empresa, y su relación con los empleados. En la segunda reunión, se los indagó en relación a las tareas que desarrollaban dentro de la empresa, los controles y observaciones que tenían para con los empleados. Se les pidió también que realizasen una auto evaluación la cual abarcaba tanto la comunicación como el estilo personal de los directivos.

En el caso de las entrevistas con los empleados, estas se realizaron en solo una reunión y se les preguntó acerca de los máximos directivos, la relación de parentesco, su posición laboral, su visión respecto al liderazgo, y si ellos pensaban que este se estaba

llevando a cabo por parte de los directivos. También se puso de manifiesto al directivo y su relación de parentesco con los empleados.

El objetivo de estas entrevistas fue poder hacernos de datos y características suficientes para así permitirnos desarrollar un trabajo confiable que sirva a los protagonistas y a futuros empresarios.

Para que los entrevistados puedan hablar sin limitaciones se les prometieron una serie de garantías de confidencialidad.

La utilización de este trabajo entonces será con el fin de brindar herramientas a los directivos familiares de los casos estudiados en este trabajo, para que estos puedan así solucionar los problemas que tengan y salgan a la luz mediante esta investigación. Para que terceros traten de no incurrir en los mismos errores y para que los directivos familiares puedan ver la falta de liderazgo como un problema que puede tener solución. En cuanto a las reuniones con los empleados pudimos observar si todos ellos veían o no a los directivos como líderes y lo que ellos pensaban que les haría falta para llegar a ser buenos líderes.

A partir de esto, con la información que recolectamos y con la teoría, se desarrolló este estudio con el fin de dar herramientas para una solución a la falta de liderazgo por parte de los directivos de las empresas familiares.

Con todo esto buscamos demostrar la importancia en una empresa, ya sea o no familiar, de tener directivos líderes. Así la empresa logrará buenos mandatos, en donde el líder va a ser el encargado de que esto se haga realidad, llevando a cabo todas las acciones que debería llevar adelante un líder. (Ver Pág. 12)

Las empresas seleccionadas pertenecen al mismo sector económico (están dirigidas hacia el mismo segmento de mercado) y ambas se dedican al servicio de hospedaje. En los dos casos se explicó el objetivo de estudio, el beneficio que tendrá este estudio como referencia para otras empresas que estén en el ámbito o quieran ingresar a este, y se les garantizó la confidencialidad de los datos.

### **3. La incidencia de las empresas familiares en la economía de un país.**

En este punto vamos a ver la importancia de las empresas familiares para la economía de un país. Tomamos estadísticas puntualmente de Argentina, España, Estados Unidos y de Europa en general.

En la República Argentina, las empresas familiares se acotan por lo general a sectores tales como de alojamiento y gastronomía en su mayoría. Las de alojamiento van desde hoteles 4 estrellas hasta camping y albergues, mientras que a lo que gastronomía se refiere estos son en su mayoría restaurantes no muy pequeños a los cuales les suelen dar un ambiente familiar y acogedor. Tampoco debemos descartar las pizzerías y puestos de comidas rápidas (maxikioscos y otros) distribuidos tanto en Buenos Aires como en el interior del país.

Involucrándonos un poco con el tema que nos compete y de acuerdo a estadísticas establecidas por la S.E.P.Y.M.E. (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) y por la fundación Nexia (para el desarrollo de la familia empresaria) podemos decir que menos del 15% de todas las empresas familiares ubicadas en la república Argentina cuentan con directores profesionales, o profesionales independientes a la familia.

Muchos de los dueños de estas empresas se quejan de la poca ayuda que reciben por parte del gobierno, desconociendo las diferentes alternativas que, ya hace un par de años, el gobierno está ayudando a las pequeñas y medianas empresas otorgando facilidades para la capacitación de sus integrantes a partir de la subsecretaría de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional. Esta subsecretaría tiene como objetivo capacitar al empresario y su entorno, a fin de mejorar su capacidad de gerenciamiento y el conocimiento de los mercados, inducir conductas que den adecuadas respuestas frente a la constante evolución de los mismos y estimular el crecimiento sostenido de la productividad y competitividad.

En la Argentina también funciona el Instituto de la Empresa Familiar en la Fundación Alta Dirección. Está enfocado a satisfacer las necesidades de capacitación de directivos, gerentes y profesionales de negocios en toda Hispanoamérica. Posee su sede central en Argentina, catorce centros en Latinoamérica y uno en España. La misión de Alta Dirección Escuela de Negocios es desarrollar una comunidad de profesionales de negocios de habla hispana para el estudio de las más avanzadas herramientas y estrategias de management, creando una red de relaciones que sustente el crecimiento personal, profesional y empresarial.

#### a) *Números y estadísticas.*

La importancia de las empresas familiares en el mundo occidental ya no se pone en duda, las mismas aportan entre un 45 y un 70 por ciento del PBI según los países

considerados, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo. Pero vemos que son empresas que llaman considerablemente la atención debido a su volatilidad, es decir por su alta tasa de mortalidad.

En Europa existe una organización sin fines de lucro llamada Agrupación Europea de Empresas Familiares, fundada en 1997, y tiene su sede en el Instituto de la Empresa Familiar de Barcelona. Sus objetivos son fomentar el rol de estas empresas en el desarrollo europeo y potenciar su imagen pública como motor fundamental en la sociedad.

Por ejemplo en España existen más de 2 millones de empresas familiares, que representan cerca del 65 por ciento del total y que aportan más de 70 por ciento del PBI a la economía nacional, generan el 80 por ciento del empleo privado ya que ocupan a más de 8 millones de trabajadores. Además el 20 por ciento de las mil empresas más grandes de España son familiares. Mientras el censo de empresas familiares en la Unión Europea asciende a más de 17 millones, que proporcionan trabajo a más de 100 millones de personas.

En el caso particular de la Argentina contamos con los datos que informa el Instituto Argentino de Empresas Familiares, que indican que el 71 por ciento de las empresas en el país son familiares. Con respecto a la formación académica de sus directivos, el informe dice que el 61 por ciento no posee formación universitaria y que el 84 por ciento afirma que los próximos directores serán familiares directos.

Dos décadas atrás Peter Drüker pronosticaba, con todo acierto, que la formación de adultos sería una de las industrias de mayor crecimiento en los años noventa. Él decía “No invertimos energía y tiempo en formar a los directivos, damos por hecho que ya están formados. Entendemos que los directivos ya deben estar formados y esto es un enorme error, porque en el mundo de la empresa nada es constante. La dirección debe generar estructuras de desarrollo humano que permitan el crecimiento de la fuerza individual y de la responsabilidad del empleado” (Drüker, 1991).

En los Estados Unidos las empresas familiares generan entre el 40 y el 60% del PBI y el 50 por ciento de los empleos de este país está generado por compañías familiares.

Las empresas familiares constituyen la mayoría numérica del tejido productivo de cualquier economía avanzada. Su importancia no se limita al ámbito de la pequeña empresa:

- En Estados Unidos, el 35% de las 500 empresas industriales más grandes son de carácter familiar.
- En el Reino Unido, el 76% de las 8.000 empresas más grandes son familiares.
- En España, casi el 20% de las 1.000 empresas más grandes son de carácter familiar.
- En la Unión Europea sobre las 100 empresas más grandes, un 25% son familiares.

Algunas estadísticas señalan que de cada 100 empresas familiares en primera generación, 30 sobreviven en la segunda generación y 15 sobreviven en la tercera generación.

En España entre el 10-15 % de las empresas familiares fundadas llegan, siendo familiares, a la tercera generación. Uno de los problemas más graves para garantizar la continuidad de la empresa es la sucesión en el liderazgo de la empresa: 87 de cada 100 compañías deja de ser familiar o desaparece cuando hay dos cambios de generación. Esto ocurre por la falta de compromiso de los hijos, la falta de herederos, el momento de hacer la sucesión o las dificultades para elegir un sucesor determinado.

#### **4. Marco Teórico:**

##### *a) Qué es una empresa familiar*

Dado que nuestro trabajo abarcará los problemas de liderazgo en la industria hotelera familiar deberíamos, antes de definir que es una empresa familiar, empezar por conocer que es un hotel y que es una empresa.

Un hotel es la oferta de servicios destinados a proporcionar alojamiento y alimentación. Es un servicio importante cuyos orígenes se remontan a los tiempos de la antigua Roma, cuando las tabernas y posadas satisfacían las necesidades elementales de los viajeros. Los primeros hoteles ya eran gestionados y trabajados por familias.

Ahora definamos a la empresa: Es la organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas,

con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala).

Antes de definir lo que es una empresa familiar vamos a ver que es una familia, es un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas o en lugares deferentes.

Ya definimos lo que es un hotel, lo que es una empresa y lo que es una familia, ahora podemos definir lo que es una empresa familiar: empresas cuya propiedad y dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

#### b) *Que es el Liderazgo.*

Muchas de las Empresas Familiares establecidas en todo el mundo, desde fines del siglo pasado han sufrido cambios y con ellos vino la necesidad del personal de sentirse protegido, sentir pertenencia y ser de alguna u otra manera tenido en cuenta en su lugar de trabajo. Fue comprobado científicamente que el bienestar de un individuo lleva a que este dé lo mejor de si como respuesta.

El liderazgo es una cualidad que debe tener un directivo, mediante la cual debe ocuparse del desarrollo de las personas y de promover una cultura coherente con la estrategia, para así procurar que la gente actué por motivos trascendentes, mejorando la unidad y el compromiso con la empresa. El liderazgo permite al directivo conocer bien a cada uno de sus empleados, sus fortalezas, potencialidades, sus puntos débiles, oportunidades y riesgos que presenta su sistema de personalidad en relación con los roles que vaya a desempeñar.

En la antigüedad, se necesitaba o al menos los directivos buscaban a una persona competente para desarrollar la tarea de líder. Para aquella época el ser líder era visto como la capacidad que una persona tenía para poder guiar al resto a través de su popularidad.

Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean

las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada. Las actividades directivas se pueden clasificar en tres: estratégicas, ejecutivas y de liderazgo (Pérez López, 1993).

Ahora vamos a tratar de definir la de liderazgo que es la que nos compete en estos momentos.

Líder es aquel que se ocupa del desarrollo de las personas y de promover una cultura coherente con las rutas elegidas para llegar a sus objetivos (estrategias). De esta manera logrará que las personas actúen por motivos que ellos crean que son correctos, con lo que mejorará la unidad y el compromiso con la empresa.

A diferencia del directivo estratega y el ejecutivo en donde hay que nacer con ciertas cualidades para ser un buen directivo, el líder se hace, por lo que las cualidades necesarias para ser un líder se pueden adquirir con esfuerzo y empeño personal.

El desafío principal al que se enfrenta todo líder es el conocer bien, como dijimos anteriormente, a cada uno de sus subordinados, sus fortalezas, sus potencialidades, sus puntos débiles, las oportunidades, etc. Logrando esto el líder podrá conseguir lo que busca todo líder durante su mandato, que sus subordinados den lo mejor de sí.

Con frecuencia los directivos se suelen concentrar más en los resultados que en la manera de alcanzarlos y no perciben como características de su puesto el desarrollo de la gente que trabaja en la empresa; es como si esto no formara parte de los resultados que deben alcanzar como responsables de su gestión (Santiago Doderó, 2002).

El liderazgo siempre empieza por el de uno, ¿cómo se podrá liderar a otros si no se puede liderar a uno mismo?. Líder es aquel que contribuye a mejorar la calidad de trabajo en equipo, es el que ayuda al crecimiento de todos y se constituye en la guía necesaria para crear el futuro deseado y compartido, es el que se encarga de crear equipos de trabajo. No hace falta ser más inteligente, gritar más fuerte, ganar o ser el más carismático. No interesa que tan efectivo sea cada uno de los miembros del equipo por separado, lo que cuenta son los resultados que consiguen en conjunto.

El líder tampoco es el que tiene una mejor visión sino el que contribuye a que el equipo desarrolle una visión en conjunto y un propósito compartido que den sentido, es el que ayuda al crecimiento de todos y se constituye en la guía necesaria para crear el futuro deseado y compartido. El líder sabe que mejorar permanentemente la manera en que trabajan y aprenden juntos, los miembros de su equipo de trabajo, es tanto o más importante que ocuparse de los temas de todos los días.

Vamos a colocar a continuación las acciones que debe realizar un directivo líder (aquellas en las que deberá poner mayor énfasis) y veremos a lo largo de este trabajo si en los casos seleccionados se llevan o no adelante:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generando entusiasmo y compromiso.
2. Tener claros los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo.
3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.
4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.
5. Ejemplaridad de vida.
6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.
7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.
8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.
9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.
10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).
11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).
13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).
14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.
15. Ser optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

Ahora vamos a ver la diferencia que existe entre un líder y un manager, lo cual nos parece importante remarcarlo antes de seguir adelante.

Un buen manager se adapta a los cambios y frente a una crisis propone cambios drásticos. El líder, en cambio, crea los cambios y no espera las crisis para proponer un cambio de un día para el otro, haciendo que esto lleve a sus empleados a no cumplir con sus tareas de manera adecuada, sino que propone cambios todos los días con el fin de acercarse y realizar la visión compartida. Para lograr esto lo que el líder deberá hacer es persuadir a la cultura de un fuerte compromiso con el aprendizaje continuo. Lo que se pretende con esto es que la gente se sienta atraída por un desafío humano y profesional, que los directivos lo sepan comunicar y que sean bien fieles a sus compromisos.

Al líder se le pueden enseñar algunas características, pero este debe tener la experiencia adecuada, siendo capaz de aplicarlas en situaciones futuras adaptándolas al entorno en el que deba desarrollarse.

El líder debe llevar adelante ciertas tareas, en primer lugar, debe conocerse a sí mismo, una persona empieza a ser líder desde el momento en que resuelve por sí mismo cómo ser. En segundo lugar tiene que conocer el mundo, las cosas que importan no se pueden enseñar en el ambiente formal de una clase; los líderes se forman tanto por sus experiencias y por entenderlas y aplicarlas, como por sus habilidades. Las habilidades gerenciales se pueden enseñar y son útiles para un líder, pero los ingredientes del liderazgo no se pueden enseñar, tienen que aprenderse. En tercer lugar debe actuar por instinto. En cuarto lugar el líder debe dejar surgir el yo (golpee, pruébelo todo), es la tarea esencial de los líderes. Es la manera de dar el paso desde ser hasta hacer, con el ánimo de expresarse más bien que de probarse. Lo importante es no ser víctimas de sus

sentimientos, que las emociones sin resolver no lo lleve de acá para allá, que no lo utilice la experiencia sino utilizarla usted a ella y aprovecharla en forma creativa.

En quinto lugar el líder debe saber cómo pasar por el caos, un líder es, por definición, un innovador. Hace cosas que otras personas no han hecho o no hacen, se adelantan a todos, hace cosas nuevas y vuelve nuevas las cosas viejas. Habiendo aprendido del pasado, vive en el presente con un ojo puesto en el futuro y cada líder coordina todo de una manera distinta, para esto los líderes deben ser intuitivos, conceptuales, sintetizadores y artísticos; deben pensar con los dos hemisferios del cerebro a la vez.

En sexto lugar debe poner a los demás de su parte, persuadiéndolos y no dando órdenes. En séptimo lugar y último el líder debe forjar el futuro, “En una época de cambio radical, dice Eric Hoffer, el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”.

Para terminar decimos que dentro de todas las definiciones de liderazgo hay dos principios implícitos. El primero es la idea de que los líderes dirigen no simplemente por directrices, sino por persuasión, motivación, autoridad y ejemplaridad; identifican y obtienen compromiso mediante una visión que entusiasma y resulta desafiante. La segunda es que los líderes administran no solo desempeño individual, sino también el desempeño grupal; como forma de ejercer autoridad, crean el contexto organizacional adecuado.

Según Rensis Likert, existen cuatro tipos de sistemas de administración que se describen a continuación (estilos de liderazgo):

1. *Autoritario o coercitivo*: es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario en el cual la alta dirección toma todas las decisiones. Los procesos de control están centralizados y formalizados. La transmisión de información es verticalista. El clima en este tipo de sistema es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
2. *Paternalista*: es una autocracia disimulada, también hay centralización del control, pero una mayor delegación que en el caso del sistema anterior. Las autoridades tienen todo el poder pero conceden ciertas facilidades, hay relativa flexibilidad. El proceso decisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cuestiones que no son importantes para la jerarquía. La comunicación (feedback) es precaria, pero se hace creer que existe. El clima organizacional parece ser

estable, se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre a la base y de dependencia desde la base hacia la cumbre.

3. *Sistema Consultivo*: existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, se mantiene un esquema jerárquico pero las decisiones específicas son tomadas por los escalones medios e inferiores. Las relaciones interpersonales son constantes. Se utilizan recompensas más que castigos. El clima de estos sistemas es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
4. *Participativo*: es una democracia abierta, se delega responsabilidad hasta donde es posible. El proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado sino distribuido. La comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos, es tanto horizontal como vertical, generándose altos niveles de participación grupal. Las relaciones interpersonales son constantes. El clima es de confianza y compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

Esta clasificación implica un estilo de liderazgo diferente para cada tipo de sistema, lo que influiría en el abordaje de problemáticas interpersonales por parte del empresario.

El autor considera que hay que tomar en cuenta cuatro variables importantes que determinarían el tipo de sistema de administración predominante. Las cuatro variables son:

- La comunicación
- Las recompensas y castigos
- El proceso decisorio
- Las relaciones interpersonales

En las empresas estos estilos suelen darse de forma pura o en combinaciones (por ejemplo, paternalista-consultivo, etc.), en el caso de las empresas familiares o que están dirigidas por los propietarios, en la combinación que pueda llegar o no a darse va a estar presente siempre el estilo paternalista y/o el autoritario, de acuerdo a otros estudios que confirman lo que estamos diciendo. En cuanto a los estilos consultivo y participativo, estos suelen darse en hoteles de cinco estrellas, de cadenas nacionales o internacionales.

### c) *Visión y Misión.*

La mayoría de las empresas se mueven con una visión implícita y oculta, esta visión es la razón por la que el fundador creó la empresa.

Oculto porque no fue comunicada en general a los colaboradores (empleados). Por lo general las empresas suelen comunicar el qué y el cómo, lo cual es un error, es lo más aburrido y desmotivante que hay. Pero se guardan el por qué, siendo este la parte más divertida más linda, el saber porque uno esta haciendo las cosas es lo más motivante que existe, uno como directivo debería involucrar a sus colaboradores comunicándoles el por qué para que sean parte de la empresa y así puedan formar parte de los problemas y de las soluciones que pudieran llegar a surgir.

La visión es el objetivo final de la empresa, hacia donde quiere llegar, es llamada también propósito, se podría decir que es la razón de ser de la empresa y se puede resumir en dos preguntas:

¿Qué queremos lograr? Y ¿Hacia dónde va la empresa?

La visión es el sueño del fundador, es la imagen que tienen de la empresa, es cómo les gustaría que la empresa sea reconocida en un futuro. Se podría decir que es propia del dueño y encierra, además, del sueño, de la imagen y de todo lo que dijimos anteriormente, el entusiasmo y la pasión que siente el dueño o fundador para con la empresa.

La misión, se podría definir como la puesta en escena de la visión, la manera de llegar a esa visión que uno tiene, el camino para alcanzar nuestro propósito. Es la expresión del propósito del negocio, deberá explicar los ámbitos de influencia de la empresa.

¿Cómo llegamos ahí? Y ¿Cuál es nuestro negocio?

Santiago Doderó en su libro “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas” destaca una serie de puntos en los que amplía un poco más acerca de lo que es la misión, toca con mayor profundidad lo que se refiere a las preguntas (que hicimos antes de iniciar este párrafo) que nos hacemos para reconocer la misión. Y dice que la misión deberá explicar:

- Que productos/servicios se van a ofrecer.
- Quienes serán los clientes y que necesidades se van a satisfacer.
- Lugar geográfico (dónde se va a vender)
- Que competencias diferenciales, únicas y sostenibles se tendrán respecto de los competidores, y en qué medida éstas agregan valor económico a la empresa.

- Cómo se podrán alcanzar los objetivos estratégicos.

En una empresa familiar conviven la familia y la empresa, por lo que se hace más difícil la definición de la misión, ya que no solo hay que definir la misión del negocio, sino también hay que definir la misión de la familia sobre la empresa y la misión personal.

1) La misión del negocio es lo que definimos anteriormente.

2) La misión de la familia sobre la empresa. Trata de conocer cuál será la actitud de la familia hacia la empresa, lo que es de muchísima importancia para saber cuál va a ser el comportamiento de los directivos familiares frente a temas de vital importancia como ser: el ingreso de familiares a la empresa, su remuneración, las estructuras, etc.

En toda empresa familiar hay tres alternativas para orientar su actitud hacia la empresa, a) Dar prioridad a los intereses de la empresa por sobre los de la familia, b) Dar prioridad a los intereses de la familia por sobre los de la empresa, y c) Un termino medio entre las anteriores.

La actitud C permite que la familia tenga un mayor y más fuerte compromiso con la empresa y que la familia a su vez pueda tomar decisiones que sean favorables para la empresa y para la familia, permite que la empresa y la familia convivan y así pueda perdurar en el futuro.

3) La misión personal. Aquí el directivo familiar deberá plantearse en profundidad lo que espera de sí mismo como empresario, como esposo, como padre y de su rol respecto del entorno social. Debe además cuidar que su comportamiento sea congruente con sus deseos naturales de felicidad.

Con esto queremos decir que el cumplimiento de ésta misión exige un equilibrio entre las obligaciones familiares, laborales y sociales y es de vital importancia que este sea ayudado por su esposo/a para poder llevar esto adelante y así lograr el buen funcionamiento de la empresa, de la familia y de su relación con la sociedad. Es un trabajo muy duro y que merece cierto cuidado, por lo que, tanto la esposa como el marido, según fuere el caso, debe ayudar a evaluar estas obligaciones y a corregirlas, si fuere necesario, con el fin de lograr éxito en lo laboral, llevando la empresa a lo más alto pero sin descuidar la educación de la familia ni a la familia y tratando de estar en armonía con la sociedad.

#### d) *Ubicación Geográfica.*

Cariló forma parte de la localidad de Pinamar ubicada en la provincia de Buenos Aires sobre el Océano Atlántico al sudeste de la Capital Federal. En la República Argentina.

Conocida como la Playa Verde Argentina, Cariló es uno de los balnearios más exclusivos de la costa atlántica. Como dice su nombre mapuche, que significa médano verde, Cariló es una amplia área residencial caracterizada por sus densos bosques, ubicada entre las ciudades de Valeria del Mar y Villa Gesell.

Esta ciudad cuenta con una excelente infraestructura turística de gran categoría y posee magníficas residencias elevadas en lugares de excepción por el bello entorno natural que presentan.

Cuenta con playas de hasta trescientos metros de ancho con suave declive. Las calles revelan la topografía original de las dunas, que comenzaron a fijarse en 1918. Su centro comercial, de atractiva construcción, atrae visitantes de otros balnearios de la costa atlántica y de otras localidades vecinas, en especial los días de lluvia, ofreciendo productos de alta calidad.

La oferta gastronómica y hotelera de Cariló es, sin duda, uno de sus grandes atractivos, como también lo son sus pintorescas confiterías, sus pequeños bares y sus heladerías artesanales.

La gente que tiene propiedades en esta ciudad suele ir los fines de semana y luego retornar a sus hogares (son residencias de fin de semana), ya que la distancia que lo separa de la capital federal es de tan solo 360 Km.

Para acceder a esta ciudad desde Capital Federal se debe, tomar la autopista Bs. As - La Plata (hay un peaje), seguir hasta la Autovía 2 por el ramal que va hacia Mar del Plata, pagar un peaje en Samborombom, continuar hasta el Km. 206 aproximadamente (cruce Dolores), subir al puente de Dolores y realizar 30 Km. hasta la rotonda de Esquina de Croto por ruta 63, empalmar la ruta 11 hasta Gral. Conesa y de ahí en adelante la ruta 56 los llevará hasta Gral. Madariaga. Sin ingresar a la ciudad de Madariaga se debe tomar la ruta 74 que lleva a Pinamar donde se retomará nuevamente la ruta 11 para hacer los últimos 6 Km. a Cariló. Esta es una manera más veloz de llegar. Además tanto la ruta 63, tanto como la 11, la 56 y la 74 están siendo ampliadas (doble carril) para la mayor seguridad de los turistas.

## **5. Hipótesis de la investigación.**

Los problemas que sufren las empresas familiares son infinitos así como los de cualquier empresa, pero un problema que se da con frecuencia en las familiares es la falta de liderazgo de sus dueños. Tanto la profesionalización de sus miembros directivos, como el comprender a la empresa como un gran equipo el cual trabaja con un objetivo común, es escaso. Otra característica que se nombro anteriormente y que suele ser uno de los grandes problemas que deben acarrear este tipo de empresas es que los directivos, ya sea por temor, por el parentesco o por lo que sea, no tienen la habilidad para poder separar a la empresa de la familia, lo que da pie al desencadenamiento de gran cantidad de problemas.

Todos estos son aspectos se producen en parte porque el dueño no tiene, o tiene mal definida, su visión y/o misión, por lo que no deja en claro a donde quiere llegar con su proyecto. Muchas de las características que encierran al liderazgo se encuentran comprometidas por esta causa y es por eso que si se definiera la misión y la visión de manera correcta, disminuiría considerablemente la cantidad de problemas de una empresa familiar.

De acuerdo a lo investigado y a otros estudios son menos del 5%, del total de las empresas familiares que existen en la republica Argentina, las que tiene definida la misión y la visión de su empresa. Es muy raro ver que pequeñas y medianas empresas tengan definida su visión y misión, pero siempre existe alguna excepción. Esto ocurre también en las grandes empresas pero en menor medida.

Algunos de los problemas que suelen aparecer, además de los ya nombrados en párrafos anteriores, es la dualidad de mando que se produce al no tener claramente definidos los puestos ni las tareas que deben llevar a cabo cada uno de los miembros (familiares) que integran la empresa.

En esta investigación se quiere analizar tanto los problemas que se dan a partir de la ausencia del liderazgo, lo que se podría resolver, en parte, con la clara definición de lo antes expuesto (la visión y la misión), así como, los problemas que traen aparejados; y como se pueden solucionar.

Es posible que el entusiasmo por su negocio, que pudiera tener el propietario lo llevara a no permitirle evaluar con objetividad los riesgos y demás problemas asociados a su función (la gestión del negocio).

En muchos casos se hacen las cosas como el propietario las ve y no como deberían hacerse en realidad.

En resumen nuestra hipótesis dice que en las empresas familiares hoteleras:

- a) es muy común encontrar que sus directivos no son profesionales de la actividad.
- b) los directivos suelen tener el problema de no ser capaces de separar la familia de la empresa.
- c) es común encontrarse con que no tienen definida su misión y visión.
- d) el no tener claramente definidos los puestos de trabajo traen serios problemas de comunicación, dualidad de mando, de funcionamiento, etc.

### EL DIRECTIVO FAMILIAR COMO LÍDER

#### **1. Introducción.**

En el capítulo anterior vimos lo que es el liderazgo y algunas de las características que los líderes deben tener, en el siguiente capítulo vamos a introducirnos particularmente en cada caso tanto el Marcin Hotel como el Playa Inn Hotel.

Daremos a conocer en cada uno de estos las características de la empresa y la situación de cada empleado. Luego se analizará el caso introduciendo la teoría desarrollada en el capítulo anterior y las entrevistas realizadas en cada una de las empresas según corresponda (ver anexo, pto.2).

Vale destacar que algunos datos de las empresas, debido al aspecto de confidencialidad que prometimos dar a este trabajo, pueden ser modificados o suprimidos.

#### *a) Presentación del Caso Marcin Hotel*

#### **Marcin Hotel**

Este establecimiento está ubicado en la ciudad de Cariló, en un sector estratégico por su cercanía al centro comercial (gran atractivo de la ciudad) y a la playa, ya que cuenta con una playa privada. Es un hotel con una clasificación de 4 estrellas ubicado en la zona costera, la cual es apta para los establecimientos hoteleros.

Al hotel se lo puede denominar como una empresa familiar de hospedaje ya que es propiedad, esta dirigido por la familia y se dedica a ese rubro.

Allí trabajan el padre y sus dos hijas de las cuales surge el nombre del hotel, **Marcela** y **Cintia**, la mayoría de los otros empleados del hotel son y eran parientes o amigos de un amigo o conocidos.

Al preguntar al dueño si me podría prestar el organigrama de la empresa para verlo antes de entrevistar al personal, con el fin de familiarizarme un poco más con los diferentes puestos y sus jerarquías, este me respondió que no tenían uno armado, (lo

mismo sucedió cuando preguntamos a cerca de la visión y la misión). Ante esta respuesta pregunté: “y cómo saben los empleados a quién deben obedecer y a quien tienen a su cargo, y qué lugar ocupan en la empresa?”. La respuesta fue que esas cosas se hablaban una vez contratada la persona y hay otras que se sobreentienden y no hay necesidad de hablarlas. Con esta respuesta le hicimos ver al dueño que la política que él estaba usando le iba a traer futuros problemas entre los empleados (discusiones, malos entendidos, etc.).

Debido a que la empresa no tenía un organigrama hecho tuvimos que, una vez entrevistado a todos los empleados, armar uno acorde a lo observado.

A continuación presentaremos las comodidades y diferentes servicios del hotel, al personal que trabaja allí uno por uno y finalmente presentaremos el organigrama, que pudimos diseñar con los datos recolectados en las entrevistas realizadas, en cada uno de los casos.

El hotel cuenta con restaurante el cual se encuentra subcontratado, por lo que el personal de esta área no va a estar contemplado en nuestro organigrama; al igual que el Spa que también esta tercerizado.

Se pueden destacar varias temporadas a las que se las podrían catalogar como alta, estas son: el Verano (la mejor), Semana Santa, los Fines de Semana largos y las Vacaciones de Invierno (se podría decir que estas son temporadas medias altas). Después tenemos la temporada baja que se da todo el resto del año, donde el hotel se está abocando al turismo de negocio mediante la organización de congresos y convenciones.

### Características del Hotel:

#### Habitaciones:

##### Cuenta con:

a. 63 suites Standard, apartamentos de 2 (dos) ambientes, de los cuales hay 33 con vista al bosque y 30 con vista al mar. Con camas queen y twin size, sofá cama y una mesa con sillas. Cuenta también con mini-bar con barra y banquetas, televisión por cable, voice mail y música ambiental.

b. 4 suites ejecutivas, de 2 (dos) ambientes con vista al mar en primer piso. Equipada con hidromasajes.

Cuenta además con un espacioso salón de estar y living con balcón y bar.

c. 2 suites presidenciales, de 140 m<sup>2</sup> distribuidos en cuatro ambientes con vista al mar de los cuales se dividen en tres habitaciones y tres baños, un espacioso estar de 50 m<sup>2</sup> con balcón, Bar, sauna e hidromasajes.

d. 6 suites departamentos, de dos ambientes con vista al mar y dos ambientes con vista al bosque, con cama queen size o twin, y dos salas de estar comunicantes con balcón, dos baños, Mini bar con barra y banquetas, también cuenta con un confortable sofá cama, mesa con sillas, cofre de seguridad individual y sistema de ambientación (frío/caliente) con control individual.

Divididas en 4 pisos, tiene dos ascensores para huéspedes, un montacargas, salida de emergencia, una salida principal que da a la calle y 4 secundarias de las cuales dos dan a la piscina exterior y las otras dos dan a un jardín, el cual desemboca en la playa.

#### Salones:

- Desayunador con vista al mar o Panorámico, con capacidad máxima 120 personas.
- Marcin, con capacidad máxima 150 personas.
- Cariló, con capacidad máxima 250 personas.
- Auditorio Guerrero, con capacidad máxima 180 personas.

#### El hotel cuenta con:

- Piscina Exterior con Solarium
- Piscina Cubierta Climatizada
- Quincho junto a piscina exterior
- Room-Service
- Consultorio de atención médica
- Restaurante (tercerizado)
- Cocheras cubiertas para 30 vehículos
- Sala de juegos con mesas de ping pong, mete gol, pool y juegos de mesa.
- Business Center
- Películas en pantalla gigante

- Galería comercial con 8 locales
- Jaula de Golf

#### Instalaciones del Spa:

- Sauna seco y baño de vapor
- Ducha escocesa
- Piscina cubierta climatizada
- Mini piscinas con hidromasajes
- Gimnasio

#### Servicios Adicionales:

- Masajes
- Estética
- Depilación
- Manicuría
- Podología

#### Servicio de playa:

- Reposeras
- Sombrillas
- Servicio de bar desde el hotel

#### Actividades recreativas organizadas:

- Travesías en bicicleta
- Cabalgatas
- Clases de gimnasia
- Artesanías
- Juegos en piscina
- Pesca

## Personal del Hotel

### Alberto:

Es el dueño de la empresa, tiene otra empresa en La Plata que se dedica a la fabricación de alfileres y todo tipo de elementos metálicos.

Nos contaba que le había llamado la atención el sector hotelero, que tenía los recursos y se decidió en abrir este hotel en el año 1996 con la intención de que esta sea un recurso que pueda utilizar su familia y así perdure en el tiempo.

Padre de familia, tiene dos hijas que, como se dijo anteriormente, trabajan con él en la empresa.

Con esta información ya podríamos clasificar a esta empresa como familiar, debido a que la habíamos definido, anteriormente, como empresas cuya propiedad y dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

### Mónica:

Es el Gerente de la empresa, esta a cargo de todo el personal y debe rendirle cuentas al dueño, para lo que suelen reunirse una vez por quincena.

Se recibió en la Universidad de Buenos Aires (UBA) con el título de contadora, en el año 1992. No realizó ningún curso asociado a la hotelería o a la administración o al gerenciamiento de una empresa. Se encuentra al mando del hotel desde el año 1999, ya que hubo otras personas que pasaron antes que ella por la gerencia de la empresa.

Su situación de parentesco con la familia dueña de la empresa: Es hija de un amigo del dueño y tiene muy buena relación con las hijas del dueño. No tenía experiencias anteriores en el gerenciamiento de empresas.

### Marcela:

Es el jefe de recepción, hija del dueño, por lo tanto integrante de la familia, lo que hace que esta empresa este no solo dirigida por un solo integrante de la familia, el padre, sino por dos el padre y ella.

Actualmente está estudiando la carrera de abogacía en La Plata, ella trabaja en la empresa los fines de semana y en los períodos de temporada alta que es el momento de mayor ocupación, al igual que el padre. Tiene 24 años, comenzó a trabajar en el año 2002. Tiene a su cargo a los recepcionistas, telefonistas y cadetes.

### Jimena:

Es el ama de llaves del hotel, conocida también como gobernanta, está encargada de supervisar a las mucamas y a los ayudantes de estas. Es responsable de la limpieza de las habitaciones, salones y sectores públicos. Debe rendirle cuentas a la gerente. Encargada también de llevar a cabo los inventarios de los blancos, lavandería y stock en mini bares.

En cuanto a su relación de parentesco con la familia propietaria es conocida del dueño y él fue quien la llevo a la empresa. Tenía experiencia en el sector, ya que trabajó en hoteles de Ushuaia y Capital Federal en la misma posición que actualmente lo esta haciendo. Comenzó a trabajar en el año 2002.

### Verónica:

Es el jefe de contabilidad, ella trabaja en la empresa desde 1996 año en que se inauguró el hotel. Está encargada de llevar adelante todo lo relacionado a la contaduría del hotel. Desde el pago al personal y proveedores, hasta las autorizaciones para compras de elevado presupuesto, siempre supervisada por el dueño. Es Contadora y su ingreso fue a través de recomendación al dueño por parte de un amigo de él.

### Fernando:

Es el jefe de mantenimiento. Trabaja en el hotel desde su apertura, es ingeniero. Está encargado de la reparación y mantenimiento de todo el mobiliario y estructura, así como todos los artefactos del hotel. Recibe ordenes explícitas de la gerente, cuenta con un ayudante, Diego: Quien esta encargado de asistir a Fernando en el arreglo y mantenimiento del hotel. Estudiante de ingeniería, sobrino del dueño.

### Cintia:

Estudiante de la carrera de contadora, desempeña la tarea de asistente contable. Tiene 26 años, está encargada de ayudar al jefe contable, por quien es supervisada y enseñada, en todo lo que se refiere a trámites contables. Es hija del dueño y al igual que la hermana trabaja fines de semana y vacaciones. Tiene a su supervisión a la ayudante contable.

Dolores:

Ayudante contable, encargada de llevar a cado las tareas encomendadas por el jefe y la asistente contable (trámites). Estudiante de administración de empresas. Amiga de la jefe contable.

Agustín/Jorge/Fabián/Analia/Susana:

Desempeñan la tarea de recepcionista, no tienen parentesco con la familia dueña de la empresa, fueron contratados por sus experiencias anteriores en hoteles de la zona (pero siempre con una recomendación de alguien). Tienen a su cargo las tareas de check in/out, manejo de caja, ingresos de datos al programa informático utilizado por el hotel. Supervisar a los cadetes en las tareas que les son asignadas por el jefe de recepción.

Belén/María/Andrea:

Recomendadas por amigos del dueño, estudiantes de hotelería, trabajan de telefonistas por la temporada de verano. Encargadas de responder los llamados telefónicos y los e-mail que recibe el hotel. Concretar reservas e informar de estas a su jefe y a los recepcionistas.

Lucas/Juan/Ariel:

Desempeñan el puesto de cadete, encargados de la limpieza de piscinas, ascensores y lobby, del manejo de equipaje y del estacionamiento de los autos de los huéspedes, y de asistir a los huéspedes durante su estadía en todo lo que este necesite. Fueron recomendados por la gerente del hotel.

Sergio/Gonzalo:

Son cadetes, realizan las mismas actividades que Lucas, Juan y Ariel. Sergio fue recomendado por uno de los empleados y Gonzalo por un conocido de la gerente.

Mirta/María/Sofía:

Son mucamas, encargadas de la limpieza de habitaciones y sectores públicos como ser baños y pasillos.

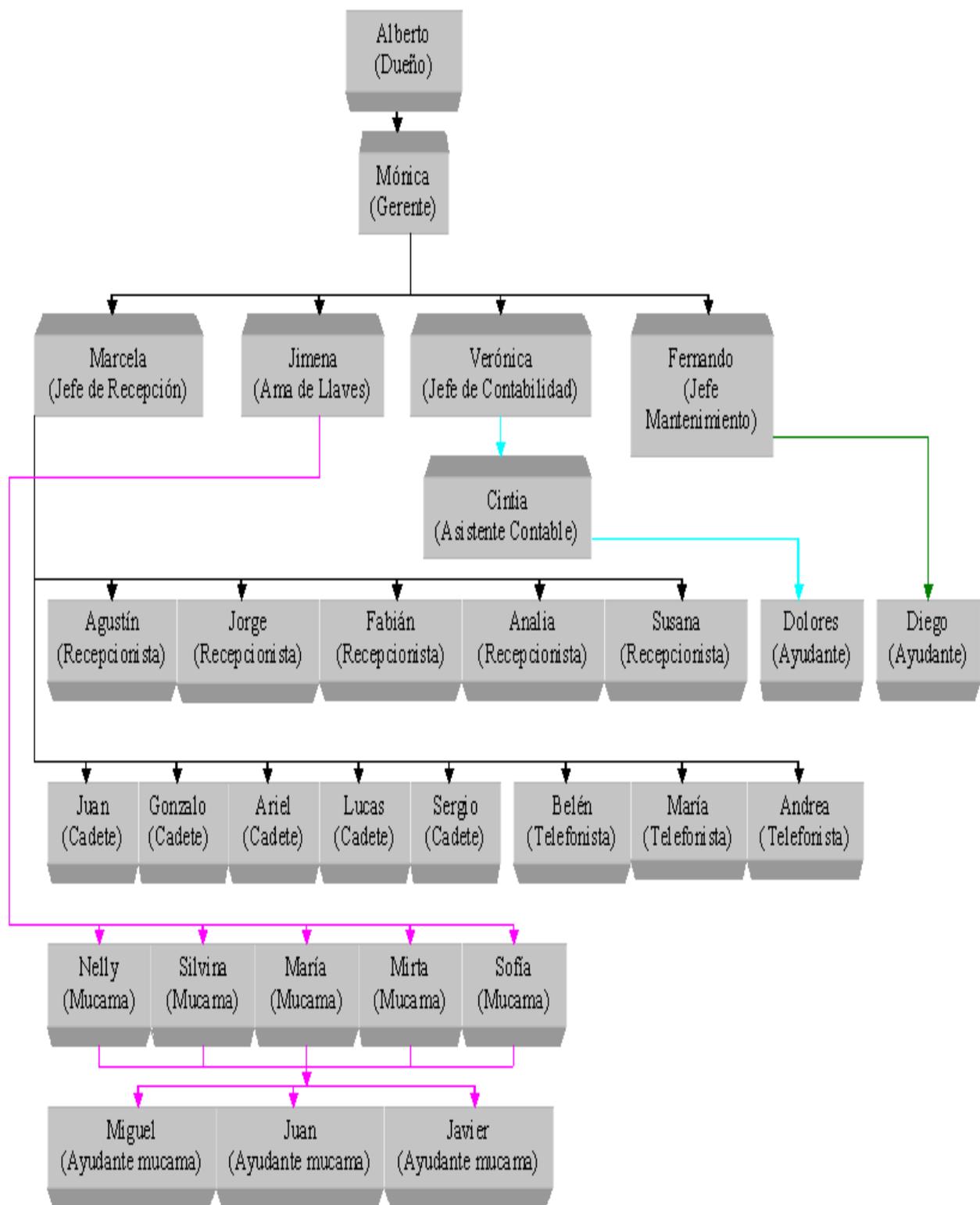
Nelly/Silvina:

También desarrollan las tareas de mucama, pero ellas ingresaron al hotel por ser conocidas del dueño.

Juan/Javier/Miguel:

Son ayudantes de mucama, realizan las tareas de abastecer a las mucamas de blancos, de la recolección de los mismos en todos los pisos y del servicio de playa en verano, facilitando a los huéspedes de sombrillas y reposeras. Ingresaron al hotel tras haber estado trabajando para el restaurante del hotel que es tercerizado, cuando se habilitaron estas posiciones dejaron el restaurante y empezaron a trabajar para el hotel (Javier y Miguel). Juan es hijo de una de las mucamas.

b) Organigrama:



c) Entrevistas y su Conclusión.

Plan de Análisis:

Las variables que se utilizaron para las entrevistas fueron el directivo como líder, para lo que se pusieron en discusión las acciones que pensamos que el directivo debía llevar adelante para ser un buen líder, otra variable fue el sentimiento de pertenencia del personal hacía la empresa y el trato de los directivos hacía el personal.

Antes de seguir adelante debemos destacar que en los cuadros que se van a mostrar a continuación se compilaron los datos logrados en las entrevistas, y para su mayor facilidad de comprensión se juntaron algunos puntos que se van a aclarar a continuación.

Cuando en el primer cuadro compilamos todos los datos logrados mediante las planillas que contenían las acciones que debía llevar adelante el directivo como líder, colocamos diferentes conceptos que cada uno hacía alusión a una o más acciones que debía llevar adelante el directivo - líder. A continuación pasaremos a definir aquellas que creemos son confusas:

Orientado a la acción: aquí se evalúa si es emprendedor.

Sincero: evaluamos si fomenta la comunicación fluida y franca entre el personal.

Creador de relaciones: evaluamos si sabe trabajar en equipo y generar confianza.

Reconoce las fortalezas que existen en la diversidad de cualidades de su gente: evaluamos si fomenta que su gente cuestione las ideas o propuestas.

Personal	Directivo Líder															
	Orientado a la acción		Tenaz		Abierto al aprendizaje		Sincero		Creador de relaciones		Fomenta que asuman riesgos		Reconoce fortalezas en su gente		Alimenta el crecimiento y desarrollo profesional	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
B1	X		X		X		X		X		X		X		X	
C1	X		X		X		X		X		X		X		X	
C2	X		X		X		X		X		X		X		X	
D1	X		X		X		X		X		X		X		X	
D2	X		X		X		X		X		X		X		X	
D3	X		X		X		X		X		X		X		X	
E1	X		X		X		X		X		X		X		X	
E2	X		X		X		X		X		X		X		X	
E3	X		X		X		X		X		X		X		X	
E4	X		X		X		X		X		X		X		X	
E5	X		X		X		X		X		X		X		X	
F1	X		X		X		X		X		X		X		X	
F2	X		X		X		X		X		X		X		X	
F3	X		X		X		X		X		X		X		X	
G1	X		X		X		X		X		X		X		X	
G2	X		X		X		X		X		X		X		X	
G3	X		X		X		X		X		X		X		X	
G4	X		X		X		X		X		X		X		X	
G5	X		X		X		X		X		X		X		X	
H1	X		X		X		X		X		X		X		X	
H2	X		X		X		X		X		X		X		X	
H3	X		X		X		X		X		X		X		X	
H4	X		X		X		X		X		X		X		X	
H5	X		X		X		X		X		X		X		X	
I1	X		X		X		X		X		X		X		X	
I2	X		X		X		X		X		X		X		X	
I3	X		X		X		X		X		X		X		X	
I4	X		X		X		X		X		X		X		X	
I5	X		X		X		X		X		X		X		X	

Empleados	Sentimiento de pertenencia con la empresa		El trato que recibe el personal				Relación puesto/parentesco						
	Tiene	No tiene	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Familiar	Conocido de la familia	Recomendado al dueño	Ninguno de los anteriores	Nivel Puesto que desempeña		
											Alto	Medio	Bajo
B1	X			X				X			X		
C1	X			X							X		
C2	X					X	X					X	
D1	X			X					X			X	
D2	X			X					X			X	
D3	X			X				X				X	
E1	X			X						X		X	
E2	X			X				X				X	
E3	X				X					X		X	
E4	X			X				X				X	
E5		X		X				X					X
F1	X			X				X					X
F2	X			X				X					X
F3		X		X				X					X
G1	X				X			X					X
G2		X			X					X			X
G3	X				X			X					X
G4		X			X			X					X
G5	X			X				X					X
H1		X								X			X
H2	X				X					X			X
H3	X				X			X					X
H4		X			X					X			X
H5	X				X					X			X
I1	X				X					X			X
I2	X					X				X			X
I3	X				X					X			X
I4	X			X				X				X	
I5	X			X			X					X	

Por lo expuesto en los párrafos anteriores y después de analizar los datos que se lograron en las entrevistas, concluiremos:

Que la mayoría de los empleados que son de la familia, parientes, amigos de conocidos de algún integrante de la familia ocupan cargos con responsabilidades de alto y mediano grado, como ser gerentes, jefes, y en el peor de los casos estar a cargo del mantenimiento del hotel dependiendo directamente de una sola persona y sin ser controlado nada más que por este.

Otra cosa que pudimos observar con esto es que, a) para ingresar a la empresa hay que tener una carta de recomendación de algún conocido de la familia dueña (sucede en la mayoría de los casos) para desarrollar tareas en cualquier puesto (cadetes, mucamas, ayudantes, etc.).

b) el dueño está colocando a sus hijas en la empresa, cometiendo un error al no haberlas instruido anteriormente en las tareas a las cuales las encomendó (sobre todo con una de ellas), lo que puede llegar a desencadenar en un problema. A una de sus hijas la está integrando a la recepción como jefe (Marcela), a pesar de su edad y su poca experiencia en el sector. El padre le dio ese puesto con muchas responsabilidades, lo que obliga a ella a decidir en cuestiones que no comprende aún, haciendo que todo problema recaiga sobre el gerente y en vez de solucionarle problemas se los crea.

Siempre es recomendable lograr separar a su familia de la empresa. Si bien no está mal que la familia integre la empresa, siempre es bueno que, sea quien sea (integrante o no de la familia), conozca primero lo que se hace empezando de abajo. En este caso la hija debería empezar por ser una recepcionista más y después de un tiempo, cuando ya se pueda desenvolver sola o después de hacer algún curso que sea pertinente al caso, en ese momento estará en condiciones de desempeñar dicho puesto. Creemos también que este tiempo de adaptación con las personas que en un futuro van a estar a su cargo le va a permitir conocer más a fondo a cada uno de los integrantes y las falencias que este sector pudiera tener, llevando así a desarrollar sus futuras tareas de una mejor manera. El empezar desde abajo no va a ser muy mal visto por el resto del personal que va a estar a su cargo y le va a permitir una mayor facilidad para poder formar un grupo fuerte y unido, siempre dependiendo también de que el jefe sea capaz de llevar esto adelante, de lo contrario lo hecho anteriormente no va a dar sus frutos.

Su otra hija, Cintia, ya un poco más metida en el tema que concierne a su puesto (asistente contable), debido que está estudiando para eso, puede acarrear con algunas de las tareas que el puesto exige. Además ella a través de esto se está haciendo de herramientas para utilizarlas en un futuro.

Ella si está empezando de abajo y por lo que se puede ver su relación con la gente de su mismo sector es buena y las cosas se están haciendo de mejor manera que con su otra hija.

La idea del dueño es formar a sus hijas dentro de la empresa para que en un futuro puedan ayudarlo en la toma de decisiones (por lo que se percibe, el dueño va camino a formar una pirámide u organigrama familiar por sobre la pirámide de la empresa, esto da la pauta de que le cuesta mucho poder separar su familia de la empresa). Con respecto a esto se puede observar que su hija Marcela, no está tan motivada como Cintia por la labor que esta llevando a cabo, ya que son demasiadas las responsabilidades con las que debe convivir y esto a ella la supera.

Lo que suele pasar en estas situaciones en las que familiares muy jóvenes se hacen cargo de un puesto gerencial que le otorga el padre es, como se dijo anteriormente, que ellos ven a la autoridad que les otorga su nuevo puesto y se aferran a ella para ser obedecidos, todos los consejos que reciban de parte de sus subordinados va a ser visto por ellos (familiares jóvenes) como una amenaza a esta autoridad, y lo que es más, cuando se produzcan malos resultados la culpa siempre va a ser de los demás y nunca va a ser su culpa.

Para que nos quede claro vamos a ver los tipos de autoridad que existen, cuál es el que estos jóvenes suelen aplicar y las ventajas y desventajas de cada uno. Antes de ver los tipos de autoridad que existen veamos que es la autoridad: Es la facultad que tiene una persona (ya sea o no dentro de una organización) para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Hay tres tipos de autoridad, está la autoridad Formal, la autoridad Moral y la autoridad Técnica.

- La autoridad Formal, es la autoridad que es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas y puede ser:
  - a) Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
  - b) Funcional. Cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

En este caso la autoridad no es inminente, sino que es conferida expresamente.

La ventaja que tiene es que es útil para dar una respuesta rápida, lo que se dice se hace, es instantáneo. Pero tiene la desventaja de que al ser esta conferida, es ejercida bajo presión, en donde los subordinados trabajan por el temor a ser separados de sus actividades. Además no funciona en el largo plazo por lo dicho anteriormente (el ser ejercida bajo presión).

- La autoridad Moral, es la autoridad que es reconocida a una persona por sus cualidades morales en función de los que representa, es el resultado de una práctica efectiva de los valores, las decisiones libres y racionales. Es aquella en la que uno logra cierta coherencia entre lo que uno piensa y lo que uno hace. Se relaciona con la manera en la que uno consigue las cosas.
- La autoridad Técnica o Staff, Nace de los conocimientos especializados de quien los posee.

La ventaja que tiene es que uno la logra por los conocimientos que uno tiene y que con el tiempo es la que mejor funciona, en donde los subordinados se sienten más cómodos y pueden trabajar más relajados, sin temor. Su desventaja es que lleva tiempo poder lograrla y hoy en día las empresas quieren resultados en el corto plazo.

Bajando un poco a la realidad concluiremos que, actualmente todo tipo de empresa toma personal de confianza, y es algo que suele pasar en todo el mundo, hasta en los hoteles de las principales cadenas y son pocas empresas las que permiten llegar a puestos gerenciales a personas que empiezan desde los puestos más rasos y que no sean “conocidos de...”. Lo que se ve en todas las empresas familiares es que los dueños tratan de involucrar a su familia directa (hijos y esposa) y los colocan en posiciones gerenciales sin ninguna capacitación previa, sólo lo que el padre o algún conocido les puede explicar por su experiencia en la empresa. De esta manera creen liberarse de mayores problemas por estar en familia y no deben lidiar con los problemas que causan otras personas. Se sienten más protegidos y no se dan cuenta que muchas empresas de este tipo se terminaron vendiendo por que en un primer instante se inserta al grupo familiar sin darle ningún tipo de capacitación, todos se llevan bien y todo esta bien; y después cuando queremos introducir algún cambio (capacitar, involucrar a gente de afuera, etc.) es cuando suelen aparecer los problemas que (siempre son de una gravedad

superior a la que se da con gente que no es de la familia, porque todos opinan) terminando con la ruptura de la empresa y de la familia en el peor de los casos.

Se coloca también, como dijimos en párrafos anteriores, a familiares más lejanos como ser primos, sobrinos, etc. y por temor a lo que su familia pudiera llegar a decir o pensar le resulta difícil separarlos de la empresa por más que las tareas a las que están encomendados no se hagan. Esto termina siendo un problema a la hora de la exclusión de alguno de estos de la empresa, derivando, como dijimos antes, en un alejamiento familiar con los consiguientes problemas que ello trae aparejado.

Es por ello, como vamos a ver más adelante en los próximos capítulos, que el directivo debe saber separar entre la familia y la empresa, ingresando a aquellos integrantes de su familia por sus cualidades y no por ser parientes. Para lograr esto el directivo o dueño debe ser líder de lo contrario se verá introducido en estos problemas que acabamos de mencionar.

Otra característica del dueño y su gestión es que, según las encuestas realizadas al personal, se lo suele ver en lugares insólitos observando con detenimiento si sus empleados (no familiares) cumplen con sus obligaciones, cosa que por lo que se ve en las entrevistas, incomoda al personal el cual trabaja pendiente de dónde se encuentra el dueño en ese momento y no logra desarrollar sus actividades de manera óptima por esta causa.

El trato que recibe el personal, por parte del dueño no es bueno. Él no tiene en claro algunos aspectos, como ser el fomentar el trabajo en equipo, permitir e inculcar la comunicación y el asumir riesgos. Por lo que se ve en estos cuadros se puede decir que es una persona muy desconfiada y es por eso que no permite que los demás asuman riesgos pues los prefiere asumir él. Igualmente la culpa de que algo salga mal siempre va a estar depositada en el personal.

Los dueños (no líderes) de estas empresas no suelen aceptar consejos de gente de afuera ni de la familia, creyendo que estos lo quieren perjudicar. Argumentando que un chico de 25 años de edad, recibido en lo que fuere, no puede saber más que él, que desempeñe ese cargo por años y sin ayuda de nadie.

Otra cosa que se pudo observar durante la estadía es que en esta empresa mucho del personal, por sentirse que tiene trabajo seguro en la empresa, por ser familiar o “conocido de...”, no desarrolla sus tareas de manera eficiente o deja las cosas sin hacer y se dedica a descansar o molestar al resto. Nunca se les enseñó que la actividad en la que están funciona mejor si se trabaja en equipo y todos “tiran” para un mismo lado. A

pesar de todos estos problemas que se pueden llegar a dar no se los separa por el temor del dueño a que desemboque en la ruptura de los lazos familiares.

Por último vale destacar que el hotel no tiene definida la misión y visión, lo que lleva a que el personal no llegue a estar del todo comprometido con la empresa, no saben hacia donde va la misma, y por ende no pueden participar en la solución de problemas (no saben para que trabajan).

Lo llamativo fue que en los resultados de las entrevistas (ver Anexo, pto. 2) a los empleados, en la parte donde les nombraron las acciones que debía llevar a cabo el directivo como líder, coincidieron en que el directivo cumplía con sólo tres de las quince acciones. Ellas fueron:

- ❖ Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo.
- ❖ Fomentar una cultura sobre los valores que se quieren instalar en la organización.
- ❖ Ser optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

De acuerdo a los estilos de liderazgo propuestos por Rensis Likert (ver marco teórico), podemos decir que el estilo que prevalece en esta empresa es puramente Paternalista, ya que hay centralización del control (el padre), pero hay cierto grado de delegación (en el gerente y en sus hijas). Las autoridades tienen todo el poder pero conceden ciertas facilidades, hay relativa flexibilidad. El proceso decisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cuestiones que no son importantes para la jerarquía (actividades como ser las que se desarrollan en recepción, que son delegadas al gerente y van camino a ser tomadas por un miembro familiar). La comunicación (feedback) es precaria, pero se hace creer que existe (esto se da tanto entre departamentos como entre integrantes de los mismos). El clima organizacional parece ser estable, se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre a la base y de dependencia desde la base hacia la cumbre.

Para finalizar esta conclusión deberíamos estudiar un poco las auto evaluaciones de comunicación que les hicimos a los directivos del hotel Marcin, al dueño y al gerente (ver Anexo, pto. 2). En cuanto al dueño, se puede decir que es una persona que dice más de lo que escucha, no entiende mucho a la gente y no se preocupa por tratar de ver lo que la otra persona está sintiendo (su empatía es escasa), es más de informar y expresar lo que él tiene en la cabeza que ver lo que pasa a su alrededor. Se puede decir que es una persona muy técnica y poco afectiva. Esto que acabamos de decir se ve reflejado de

alguna manera en la primera parte de las entrevistas que hicimos en dónde se les desarrollaban preguntas y más que nada se ve en la manera que desarrolla sus actividades diarias. Por lo que resulta de esta auto evaluación el dueño está fallando en lo que nosotros venimos hablando, le están faltando algunas herramientas, las cuales fuimos nombrando en este punto, que debería mejorar para poder adelantarse a futuros problemas y así optimizar el funcionamiento de la empresa.

El dueño debe perder el miedo de delegar ciertas funciones y de darle mayor libertad al gerente en la toma de decisiones ya que esto le brindaría, al gerente, más poder para solucionar los problemas cotidianos, sin depender de su presencia para lograrlo.

Por lo que al gerente se refiere, ella sin dejar el hábito de la empresa (de hablar más de lo que escuchar), está más acorde a lo que nosotros estamos avocados, que es el liderazgo. Ella se preocupa por informar y expresar las cosas, pero no deja de lado a la gente que trabaja con ella y los escucha aunque le cueste ponerse en su lugar para poder ver y sentir las cosas de la misma manera que ellos sienten (Empatía). Sin ser muy exigente, se puede decir que está dentro de los parámetros correctos (en cuanto a la comunicación), si bien no hay un parámetro ideal, no debe ser muy amplia la diferencia entre lo técnico y lo afectivo.

Se puede destacar que se observó durante el desarrollo de esta investigación muchas falencias en cuanto a la comunicación, no solo por lo que acabamos de ver sino también porque no están claramente definidos los puestos (falta de organigrama) y esto lleva a que halla errores de comunicación entre los empleados porque “uno piensa que otra persona era la que tenía que...” y las comunicaciones nunca llegan a destino.

Todos estos aspectos que remarcamos durante esta conclusión del caso van a ser tratados en los próximos capítulos.

#### d) Presentación del Caso Playa Inn Apart & Hotel.

### **Playa Inn Apart & Hotel**

Este establecimiento se encuentra ubicado en la ciudad de Cariló sobre la avenida costanera, en la calle Laurel y Avutarda. A tan solo 80 (ochenta) metros de la playa donde ofrece este servicio en un sector que es común a todos los hoteles que se

encuentran establecidos en esta zona, pero cada uno tiene sus sombrillas y reposeras siempre y cuando ofrezca este servicio.

El hotel se encuentra a 7 (siete) cuadras del centro comercial, el único lugar en donde se encuentran los negocios ya sea de ropa, restaurantes, supermercados, panaderías, etc. todo comercio se encuentra establecido en este lugar.

Playa Inn apart & hotel, es una empresa familiar de hospedaje pero es un poco compleja debido a la estructura de mando que presenta. Es una familia, hermanos y primos que llevaron adelante este proyecto como una sociedad pero es uno de los hermanos el que lleva adelante el hotel junto con su mujer y uno de sus sobrinos.

El matrimonio que lleva adelante el hotel, debe rendir cuentas a los socios y dividir las ganancias con ellos así como las deudas.

El hotel comenzó a trabajar en el año 1994 y es desde entonces que ellos lo manejan. El hotel tiene restaurante, el cual está tercerizado y cuenta con servicios que se detallan a continuación.

## **Características del Hotel**

### Suite hotelera

Un ambiente matrimonial (opción doble o triple) en 1º o 2º piso, Cama sommier queen size, Heladera tipo frigobar, Microondas, Vajilla de mesa, Mesa con dos sillones, Cofre de seguridad, TV-cable, Equipo de audio con reproductor de CD, Baño con bañera y secador de cabello, Opción suite deluxe con aire acondicionado en segundo piso.

### Apart Hotel

2 Ambientes en planta baja o primer piso Living con dos sofá cama, Dormitorio matrimonial, Cocina con anafe eléctrico y microondas, Balcón con mesa y sillas, Baño compartimentado con secador de cabello amurado, TV y teléfono con conexión en los dos ambientes, Cofre de seguridad, Equipo de audio con reproductor de CD, Opción departamento Senior para 5 pax en planta baja

3 ambientes segundo piso Cocina con anafe eléctrico y microondas, Living con dos camas, Balcón con mesa y sillas, Dormitorio doble (opción matrimonial, consultar), Baño compartimentado con secador de cabello amurado, TV-cable y teléfono (con

conexión en los dos ambientes), Dormitorio principal en planta alta, Con vestidor y baño completo en suite, Aire acondicionado individual, Segundo televisor y teléfono, Cofre de seguridad, Equipo de audio con reproductor de CD, Opción con hidromasaje y frigobar

### **Servicios**

- Restaurante
- Circulación interior por escaleras
- Play room cubierto para chicos con pelotero
- Gimnasio totalmente equipado
- Salón recepción con estar
- Cafetería abierta las 24 horas
- Cabina con PC y conexión a Internet
- Diarios en Recepción
- Aire acondicionado en espacios comunes
- Juegos de jardín
- Recepción y room service las 24 horas
- Estacionamiento descubierto propio
- Ambientes totalmente alfombrados
- Calefacción central combinada
- Video películas
- Juegos de mesa

### **Personal del hotel:**

#### **Arne:**

Integrante de la familia propietaria de la empresa, él y su mujer son los que llevan a cabo las operaciones diarias del hotel, son los que se encargan de llevar adelante el proyecto familiar. Su función es la de gerente de operaciones, encargado de ventas, reservas y manejo de personal (tanto para contratarlo como en el control diario de las tareas). Es ingeniero y tiene 42 años su familia esta compuesta por su mujer y dos hijos de 4 y 7 años. Vivía en Tandil, pero cuando empezaron con este emprendimiento se terminaron mudando para la ciudad de Cariló junto a su mujer y sus hijos.

Mónica:

Es la encargada de la parte administrativa de la empresa, esposa de Arne y tiene a su cargo a la contadora. También se encarga de las ventas y de todo lo que tiene que ver con proveedores y toma las decisiones junto a su marido sobre las tarifas en cada temporada. Tiene 40 años y no tiene estudios universitarios.

Carlos:

Es el encargado del mantenimiento del hotel, tiene 35 años, ingeniero y es conocido del dueño ya que ambos vivían en Tandil y es de ahí de donde se conocen y fue el dueño quién lo llevo a trabajar a la empresa.

Mario:

Tiene 25 años es de Tandil de donde conoce al dueño y estudia para ingeniero en sistemas, y es el que se encarga de toda la parte de sistemas de la empresa.

Silvia:

Ella es contadora y ocupa ese puesto en el hotel. Trabajaba para otro hotel y se postuló a una búsqueda que esta empresa estaba haciendo, tiene 37 años y vive en el hotel.

Andrea:

Ella trabaja como recepcionista, es de Tandil tiene 21 años y trabaja para el hotel en las temporadas altas y mientras trabaja vive en el hotel, estudia comercio exterior en Tandil. Desarrolla las tareas de check in/out, manejo de caja, de reservas y ventas.

Diana:

Trabaja como recepcionista, es una pasante que viene de una universidad de Capital Federal, tienen alojamiento en el hotel. Tiene 20 años y estudia hotelería.

Florencia:

Trabaja en la recepción y además de realizar las tareas de recepcionista se ocupa del manejo del personal de limpieza, cuando ella termina su turno es el recepcionista que ingresa el que se encarga de ello. Tiene 21 años y fue pasante la temporada de

verano pasado y en esta temporada la llamaron para que trabaje, es estudiante de hotelería.

María:

Recepcionista, es pasante y estudia hotelería. Vive en el hotel

Pedro:

Es recepcionista, estudiante de hotelería y consiguió el trabajo por mail, insistiendo. Tiene 22 años y además de las tareas de recepcionista hace junto a Javier y a Walter las veces de maletero, ellos también son los encargados en sus respectivos turnos de las reservas y las ventas

Javier:

Recepcionista, estudia derecho y vive en Villa Gessell, esta en el hotel desde que abrió sus puertas.

Walter:

Es recepcionista, sobrino del matrimonio que maneja el hotel e hijo de uno de los socios. Trabaja desde que el hotel abrió sus puertas, tiene 35 años y estudia derecho.

Ana:

Mucama, vive en Pinamar y suele trabajar en la casa de los dueños como niñera cuando ellos trabajan en el hotel.

María:

Mucama, ella trabajaba en la casa de los dueños y fueron ellos la que la llevaron a trabajar al hotel.

Sofía:

Mucama, es hija de María

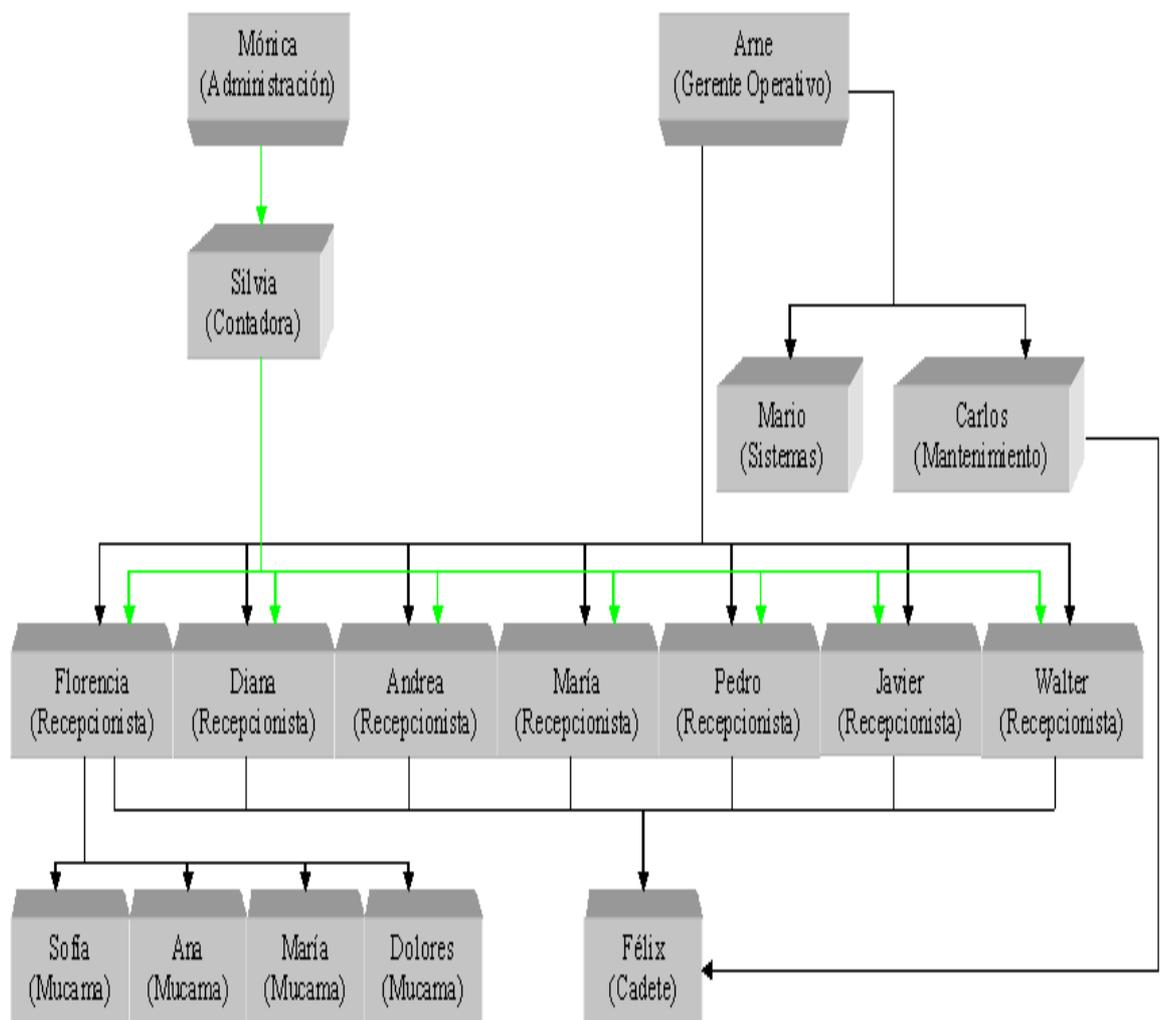
Dolores:

Mucama, es conocida de los dueños porque vivía en Tandil varios años atrás, también hace las veces de niñera cuando ellos están en el hotel.

Félix:

Hijo de otro de los socios por lo que lo hace sobrinos del matrimonio que dirige el emprendimiento, es cadete lo que lo lleva a ser el encargado de llevar reposeras y sombrillas a la playa, cuando esta en el hotel hace las veces de maletero y es el encargado de ayudar a Carlos en el mantenimiento del hotel.

e) Organigrama



f) Entrevistas y conclusión del caso

Empleados	Directivo Líder															
	Orientado a la acción		Tenaz		Abierto al aprendizaje		Sincero		Creador de relaciones		Fomenta que asuman riesgos		Reconoce fortalezas en su gente		Alimenta el crecimiento y desarrollo profesional	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
R1	X		X		X		X		X		X		X		X	
R2	X		X		X		X		X		X		X		X	
S1	X		X		X		X		X		X		X		X	
T1		X		X		X		X		X		X		X		X
T2		X		X		X		X		X		X		X		X
T3	X		X		X		X		X		X		X		X	
T4		X		X		X		X		X		X		X		X
T5		X		X		X		X		X		X		X		X
T6		X		X		X		X		X		X		X		X
T7	X		X		X		X		X		X		X		X	
U1	X		X		X		X		X		X		X		X	
U2	X		X		X		X		X		X		X		X	
U3		X		X		X		X		X		X		X		X
U4		X		X		X		X		X		X		X		X
U5		X		X		X		X		X		X		X		X
U6	X		X		X		X		X		X		X		X	
U7	X		X		X		X		X		X		X		X	
V1		X		X		X		X		X		X		X		X
V2	X		X		X		X		X		X		X		X	
V3	X		X		X		X		X		X		X		X	

Empleados	Sentimiento de pertenencia con la empresa		El trato que recibe el personal				Relación puesto/parentesco						
	Tiene	No tiene	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Familiar	Conocido de la familia	Recomendado al dueño	Ninguno de los anteriores	Puesto que desempeña		
											Alto	Medio	Bajo
R1	X			X			X				X		
R2	X			X			X				X		
S1	X				X			X			X		
T1	X				X					X		X	
T2	X					X				X		X	
T3	X					X			X			X	
T4	X				X			X				X	
T5	X				X					X		X	
T6	X				X		X					X	
T7	X				X			X				X	
U1	X					X		X					X
U2	X					X		X					X
U3	X					X			X				X
U4	X					X			X				X
U5	X					X				X			X
U6	X					X				X			X
U7	X					X		X					X
V1	X				X			X			X		
V2	X			X				X			X		
V3	X			X			X				X		

Las variables utilizadas fueron las mismas que en el caso anterior (Marcin), por lo analizado en las entrevistas (cuadros que se presentaron arriba) y por lo visto durante el desarrollo de las mismas podemos concluir que la empresa no tiene definida su misión ni su visión, los dueños (también gerentes) no tiene la capacidad de delegar tareas lo que frena de alguna u otra manera las actividades del resto de los empleados, no comunican los logros pero si recriminan al personal ante un problema. En este caso se ve claramente lo que decíamos a principios del capítulo, que los dueños de estas empresas les cuesta aceptar que otras personas los aconsejen si ellos hace años que están en la

actividad y siempre solucionaron todo solos, que venga uno de afuera y quiera cambiar las cosas no es bien visto por ellos.

Aquí también vemos la falta de algunos aspectos en el liderazgo por parte de los directivos. No comunicar los objetivos, no hablar con el personal, no tratar de resolver junto con ellos sus problemas, no tener definida la misión y la visión de su empresa, lo cual es fundamental para que todos sepan hacia donde quieren ir y que todos trabajen con un mismo fin.

El llevar a cabo alguno de estos aspectos ayudaría mucho, pero no se puede cambiar la manera de llevar a cabo algo sin antes ver si la persona que esta encargada de hacerlo tiene las suficientes cualidades y está dispuesta a hacerlo. En este caso las actitudes de esta persona no están favoreciendo a la empresa. Visto su dificultad para tratar a las personas debería tomar en cuenta la posibilidad de poner en esa posición a alguien que tenga esa cualidad que a él le está faltando, con el fin de lograr que el trato al personal mejore y que así ellos puedan sentirse parte de la empresa, trabajando para llegar a un mismo objetivo y así lograr la misión que les fue comunicada al comenzar a formar parte de la empresa.

Aquí, a diferencia del caso anterior, los empleados en las entrevistas realizadas coinciden en su mayoría que el directivo no lleva adelante ninguna de las 15 acciones que debería llevar como líder (ver capítulo 1.4)

En cuanto a las auto evaluaciones de comunicación podemos decir que el dueño es una persona muy técnica, deja de lado lo afectivo creando así malos entendidos, es una persona que dice más de lo que escucha, él es el que tiene la única verdad, no piensa en los que trabajan con él, lo que complica su dialogo con el personal. Es una persona que no le gusta discutir. No entiende a la gente y en cuanto a la empatía que un líder debiera tener no la tiene, se puede decir que es una persona que cree tener a todo el personal de su lado pero es visto como un líder autoritario al cual obedecen por temor a las represalias que pudieran llegar a sufrir en caso de no hacerlo.

Su mujer en cambio no deja lo técnico de lado pero le da más importancia al trato que debe recibir el personal, dice pero también escucha lo que es muy importante para hacer que el personal se sienta contenido. Lo entiende, trata de ponerse en el lugar de ellos de vez en cuando (tiene un mínimo grado de empatía) y aunque no llegue a reunir o a desarrollar la totalidad de cualidades o acciones que debería desarrollar un buen líder, esta más cerca que su marido.

En este caso el matrimonio es el encargado de llevar adelante el negocio, a veces esto resulta conveniente y está bien debido a que la empresa no es muy grande. Pero si

observamos el organigrama vemos que ellos dan ordenes a los mismos empleados y por lo dialogado (con los empleados) suele ser esto un problema que se da con frecuencia a diario y elemento de futuras discusiones, debido a que los empleados se los hacen saber (se crea de forma constante una dualidad de mando).

Por lo que al estilo de liderazgo que encontramos en este caso podemos decir que es un estilo puramente autoritario, en donde todo pasa por el marido, principalmente (ya que la mujer debe mantenerlo informado de todo lo que hace, mientras que él no lo hace). Es un sistema cerrado y arbitrario en el cual la alta dirección toma todas las decisiones (marido y mujer). Los procesos de control están centralizados y formalizados (marido y mujer). La transmisión de información es verticalista. El clima en este tipo de sistema es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados (por parte del marido y la mujer hacia el resto del personal, incluyendo a su sobrino).

## **2. Las cualidades de un directivo familiar.**

En el libro “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas” (Santiago Dodero, 2002) se pone de manifiesto una situación que es muy interesante destacar ya que se da cotidianamente en este tipo de empresas, “en ocasiones se ha visto a familiares muy jóvenes hacerse cargo de un puesto gerencial que le otorgaba el padre. La autoridad formal que les confería su nuevo rol constituía su principal apoyo para ser obedecidos por sus subordinados. Las buenas ideas o críticas que recibían de ellos eran generalmente percibidas como una amenaza a su autoridad y, lo peor, cuando se produjeron magros resultados como consecuencia de sus gestiones deficientes, lo usual es que terminaban culpando a sus subordinados o a otros, pero nunca a sí mismos.”

Acá podemos ver la actitud que suelen tomar algunas personas al hacerse cargo de un rol para el cual aún no están preparados, lo cual suele ser un grave problema al que se enfrentan las empresas familiares.

Otro gran problema es el de la sucesión, en donde la alta dirección tratará de prever el desarrollo de los directivos que aseguren la continuidad de la empresa familiar. Todo esto se mezcla de alguna u otra manera con el liderazgo. Un buen líder debe orientarse al equipo, comprometerse con su gente, velar por la continuidad de la empresa y prestar igual interés a la empresa y a la familia.

El directivo líder debe guiarse por dos principios, que están implícitos en todas las definiciones de liderazgo, como son el dirigir no solamente por directrices, sino también

por persuasión, motivación, autoridad y ejemplaridad. Identifican y obtienen compromiso a través de una visión que entusiasma y termina siendo desafiante.

Y el saber administrar no sólo el desempeño individual, sino el desempeño grupal. Esto aplicado a la manera de ejercer autoridad va a favorecer la creación de un contexto organizacional adecuado.

En la teoría podemos decir que el líder debe ser:

- Emprendedor (orientado a la acción)
- Tenaz
- Abierto al aprendizaje
- Sincero (tratar de lograr una comunicación franca)
- Trabajar en equipo
- Dejar que los demás asuman riesgos y lo fomente
- Reconocer las fortalezas y cualidades de su gente, juntarse con su gente y crear un ambiente en el cual se pueda cuestionar ideas o propuestas (brainstorming)
- Alimenta el crecimiento y desarrollo profesional

En lugar de limitarse a reaccionar a las oportunidades que generan sus subalternos, un líder actúa. Pone en juego el juicio, la imaginación y la perspicacia para desarrollar una visión de lo que puede llegar a ser la compañía y cómo puede ser más competitiva.

Esta visión, que tiene raíces tanto intelectuales como emotivas, el líder la encaja en un concepto claro de la misión de la compañía y en una serie de metas y políticas que se comunican clara y precisamente. Las metas deben estar estrechamente conectadas con las necesidades de los clientes y las reacciones de la competencia.

### **3. El liderazgo como herramienta para el directivo**

A continuación, después de haber desarrollado teóricamente que acciones que debía llevar adelante y las características que debía tener un directivo líder, pondremos a la vista aquellos aspectos en los que deberá esforzarse un directivo para desarrollar su potencial de líder, ya que serían de gran utilidad para aplicar a los casos que examinamos en capítulos anteriores, ya que se pudo ver en estos casos la falta, en mayor grado en uno que en otro, de liderazgo en los directivos. Estos aspectos son:

(El directivo debe:)

- Esforzarse en establecer y comunicar el enfoque estratégico.

Por lo que vimos en ambos casos ninguna de las dos empresas tenían definida su visión ni su misión, esto deja ver que tal vez al ser empresas jóvenes, nunca pasaron por una crisis de sucesión y decimos crisis porque por lo general se suelen dar éstas acompañadas por crisis, y de la manera que van las cosas en estos dos casos las cosas no van a ser diferentes. Todavía están a tiempo de recuperarse ya que muchas empresas familiares que llegaron a un cambio de generación con tanta desorganización no pudieron sobrellevarlas y cerraron, esto demuestra la importancia de poder llevar adelante estos aspectos que estamos destacando.

- Tener en claro los objetivos y las metas que debe alcanzar su equipo.

Tal vez en estos casos exista algún tipo de objetivo planteado verbalmente (por lo escuchado y deducido en las entrevistas), pero si no se sabe a donde quiere que llegue la empresa, nunca va a poder tener claro los objetivos porque no tiene un parámetro al que quiera llegar. Se puede llegar a definir un objetivo pero nunca se va a poder evaluar su eficiencia ya que no tiene como verificar si este se cumplió o no, debido a que no tiene definido su enfoque estratégico.

- Ocupar un tiempo en pensar en los que trabajan con él, mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a hacerse como personas.

Esta característica no se pudo observar que se lleve adelante en ninguno de los dos casos estudiados.

- Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.
- Ejemplaridad de vida (encarnar los valores en su propia vida).
- Ocuparse por dar respuesta a las necesidades de desarrollo y crecimiento profesional de cada uno.
- Lograr un espíritu de iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

Todos estos aspectos son, como dijimos antes, algunos en que los directivos deberían de mejorar, y como vimos ninguno de estos se está llevando adelante en los casos

propuestos. Sería de gran utilidad para ellos y en especial para seguir adelante en un futuro que se empezaran a realizar.

Para terminar vale destacar que siempre se trata de conseguir que los directivos familiares cuenten con las competencias que el negocio necesita, “si no se logra que estos directivos surjan de la familia habrá que seleccionar un no familiar que respete los valores de la familia empresaria” (S. Doderó 2002).

Otras características o herramientas para llegar a ser líder son:

- Hay que conocerse a si mismo, una persona comienza a ser líder desde el momento en que resuelve por si mismo cómo ser.
- Hay que conocer el mundo, las cosas que importan no se pueden enseñar en el ambiente formal de una clase. Las habilidades gerenciales se pueden enseñar y son útiles para un líder, pero los ingredientes del liderazgo no se pueden enseñar. Tienen que aprenderse.
- Actuar por instinto.
- Dejar surgir el yo: golpee recio; pruébelo todo. Es la tarea esencial de los líderes, es la manera de dar el paso desde ser hasta hacer.
- Cómo pasar por el caos, un líder es un innovador hace cosas que otras personas no han hecho o no hacen. Se adelanta a todo, hace cosas nuevas y vuelve nuevas las cosas viejas. Habiendo aprendido del pasado vive en el presente, con un ojo puesto en el futuro.
- Ponga a los demás de su parte.
- Forjando el futuro, para dominar el ambiente los líderes tienen que primero entender los desafíos que se presentan en estos tiempos, los líderes del futuro serán los que modifiquen la cultura. Rosabeth Moss Kanter, en su obra “When the giants learn to dance” da algunas características para poder hacer frente al futuro:
  - Pensar estratégicamente e invertir en el futuro, pero con perseverancia.
  - Tener espíritu empresarial y correr riesgos, pero no gravar a la compañía fracasando.
  - Continuar haciendo mejor aún lo que se hace en la actualidad, y dedicar más tiempo a comunicarse con los empleados, prestar servicios en equipos y lanzar nuevos proyectos.
  - Conocer todos los detalles de su negocio, pero delegar más responsabilidad.

- Dedicarse apasionadamente a “visiones” y comprometerse fanáticamente a llevarlas a cabo, pero siendo flexible, sensitivo y capaz de cambiar de dirección rápidamente.
- Hablar, ser un conductor, fijar la dirección, pero participando, escuchando y cooperando.
- Lanzarse de todo corazón a la actividad empresarial y trabajar las largas horas que ello exige, y mantenerse en buena forma.
- Triunfar, triunfar, triunfar... y criar hijos magníficos.

### EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO

#### **1. Que es un Equipo**

Un grupo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias destinadas a:

- Un propósito común.
- Metas compartidas.
- Un acercamiento a su misión para la cual se sostienen colectivamente responsables.

#### **2. Por que crear los Equipos**

En las empresas se suelen crear diferentes equipos según el propósito que se tenga, estos equipos se aprecian cuando el trabajo requiere una combinación de; conocimientos, maestría, experiencia y muchísimas cosas que no se pueden encontrar en un solo individuo, un trabajo que requiera un alto grado de interdependencia entre los miembros del grupo necesita de estos equipos para hacer frente a un desafío importante.

En todos estos casos el trabajo en equipo es importante y hasta a veces es mejor y más fácil trabajar en conjunto que solo.

En hotelería es algo que se ve muy claramente, en donde el personal que trabaja en el hotel forma un gran equipo con una misión en común. A su vez el hotel se divide en departamentos o sectores, los que serían subequipos y estos subequipos van a tener cada uno un objetivo diferente pero que a su vez van a dar forma al objetivo final de la empresa que es el común a todos los subequipos, el objetivo final del hotel (la Visión).

Cuando un equipo trabaja bien los resultados que se suelen obtener son muy productivos en su mayoría. En un grupo donde los miembros interactúan, el funcionamiento del equipo y la creatividad mejora día a día ya que todos los individuos concentran sus cualidades en un mismo fin. Se mejora la comunicación y hasta se crean nuevas formas de comunicarse. Muchas personas disfrutan de trabajar en equipo, se motivan más y entregan lo mejor de sí.

### **3. Dificultades de los directivos para trabajar en equipo y algunos consejos para superarlas**

Antes de seguir adelante vale aclarar que los problemas de las empresas familiares tienen su origen, con frecuencia, en las luchas por el poder y no en la presencia de dificultades económicas, como usualmente se cree. Las luchas de poder entre los sucesores son generadas por crisis estructurales, que frecuentemente aparecen con la incorporación de nuevas generaciones a la empresa familiar. También es cierto que muchas empresas familiares caen por su falta de adaptación (estrategia) a los cambios del entorno (estructura), por lo que es necesario que tengan una orientación al cambio, difícil de encontrar en estas empresas, usualmente atadas a su tradición (S. Doderó, 2002). O por no tener en claro, como dijimos en capítulos anteriores, su visión y su misión.

Barry (1975), en su trabajo sobre las estructuras de las empresas familiares, dice que las características propias de este tipo de empresas no les permite superar con acierto las variaciones necesarias en el diseño organizativo. El deseo de mantener sistemas tradicionales, las obligaciones hacia los hijos y las relaciones con la comunidad son aspectos que ofrecen resistencia a la hora de enfrentar cambios de estructura. En consecuencia, es principalmente el sistema familiar, y no la estrategia, lo que determina la forma organizativa a adoptar.

La aversión al riesgo de los propietarios o los accionistas explica, en parte, la mayor presencia de las empresas familiares en mercados maduros; y a su vez no es habitual verificar una orientación estratégica hacia el cambio (Gallo, 1993). Por todo lo dicho en los párrafos anteriores es conveniente que cada uno de los integrantes de la empresa tenga presente a quien debe rendir cuentas y quien/es deben rendirle cuentas a uno, siendo el organigrama la mejor manera de evitar estos tipos de problema.

Una de las cuestiones más importantes de las empresas familiares en cuanto a las dificultades de los directivos para trabajar en equipo es, sin duda que el directivo es a su vez el propietario, por lo que tiene que asumir las responsabilidades de dos roles, el de propietario y el de directivo. El directivo común, aquel que trabaja en relación de dependencia suele asumir más riesgos, lo peor que le podría llegar a pasar a éste sería perder su trabajo ya que trabaja con dinero de otros mientras que el directivo-propietario trabaja con capital propio por lo que le cuesta más asumir riesgos ya que además de perder el trabajo puede perder su capital, su imagen ante la familia y su entorno. Por todo esto es que a la mayoría de los directivos de las empresas familiares les resulta

muy difícil delegar funciones y autoridad, y hasta les cuesta ver el momento para dar un paso al costado y dejar la dirección a la nueva generación.

Un buen directivo sea o no de una empresa familiar, debe orientarse al equipo, ser un buen líder, comprometerse con su gente y con su empresa, y poder prestar igual interés a la empresa y a la familia.

La instauración de un buen equipo directivo es la única manera de asegurar la vida de un emprendimiento empresario familiar. Durante la vida de una empresa suelen pasar varios equipos (cada uno va a ser único), varios líderes; por lo que es necesario que el equipo sea flexible en cuanto a su estructura para poder así adaptarse con mayor facilidad a los constantes cambios que se dan en este tipo de empresas. Los líderes deben ser capaces de adaptarse a los cambios y a distintas exigencias que son expuestos. Deben tener la virtud de saber dar un paso al costado, para que otro tome su cargo, en el momento oportuno.

Finalmente aquí van algunos consejos que pueden llegar a ser útiles para el manejo de grupos. Suele haber diferentes estilos de dirección, la cuestión está en mejorar el estilo directivo para adaptarse a una situación dentro del grupo. Pero esta adaptación no debe significar estancarse o quedarse en este acercamiento y que esto haga que la situación se sienta artificial para ud. La idea es ir haciendo pequeñas correcciones a lo que ya se está haciendo, esto ayudara en la conducción de un grupo.

Otra cosa que se puede tener en consideración son las cuatro series continuas de la dirección de equipos, a lo largo de las cuales los directivos pueden ir moviéndose según sea necesario:

- |    |  |  |
|----|--|--|
| 1. | Abrace<br>deferencias individuales             | Abrace la identidad<br>del grupo y sus metas                       |
| 2. | Fomente la ayuda<br>entre miembros del equipo  | Fomente la confrontación<br>entre miembros del equipo              |
| 3. | Foco en el funcionamiento<br>actual del equipo | Foco en el aprendizaje del<br>equipo y su desarrollo               |
| 4. | Acentúe su<br>autoridad directiva              | Acentúe la discreción del equipo<br>y la autonomía de sus miembros |

Cada una de estas series hace referencia a un par de fuerzas que están en conflicto, o en tensión, que residen en el corazón de la vida del equipo. Y para cada criterio es a veces necesario moverse de un extremo al otro, otras es apropiado situarse en el centro, todo va a depender de las necesidades del equipo. Si uno pasa mucho tiempo en cualquiera de los extremos de una de estas series continuas el funcionamiento del equipo sufrirá.

#### **4. Cómo inciden las relaciones familiares en el desempeño del directivo como líder**

Hay varias cuestiones que limitan el trabajo en equipo con familiares:

##### a. Superposición de roles,

- Generan conflictos, tensiones.
- Intereses diferentes.
- Presiones internas, cariño por el hijo y la necesidad de exigirle resultados.
- Presiones externas, en donde la esposa defiende al hijo del mal desempeño.

##### b. Tensiones y conflictos,

- No se reconoce quién es el líder.
- Celos y envidia.
- Intereses no expresados que entran en conflicto.
- Distintas percepciones de la realidad.
- Tareas y responsabilidades no asignadas claramente.
- Incompatibilidades entre personalidad y rol que se desempeña.
- Desconfianzas que destruyen la calidad del trabajo en equipo.
- Virtudes y defectos de cada uno.
- Distintas actitudes de los directivos familiares frente a determinadas situaciones.

c. Aptitudes,

- Preferencias profesionales que influyen sobre las decisiones.
- Falta de competencias profesionales necesarias para el rol que se desempeña.

d. Las diferencias de opinión,

- En vez de defender pros y contras se defienden posturas personales.
- Personalidades que hacen incompatible una buena relación de trabajo.
- Diferentes estilos de dirección.
- Diferencias en las jerarquías de valores.

Ahora veremos algunas de las cuestiones que nombramos al comenzar este apartado.

Las ambigüedades de roles o, lo que es peor aún, las contradicciones de rol, dificultan la conducta de las personas, pese a su talento y/o buena voluntad y suelen ser un gran desafío para la empresa familiar. En el segundo caso que propusimos en este trabajo, el de Playa Inn se ve muy claramente este punto en donde el matrimonio propietario, no tiene bien definido que es lo que hace cada uno, ambos dirigen a todos los empleados y por lo que pudimos rescatar de algunas entrevistas eso está generando un grave problema.

Conforme transcurre el tiempo y evoluciona la empresa familiar, van apareciendo nuevos participantes (parientes políticos, hijos, sobrinos, etc.), los que a su vez van cambiando de posición y con ello modifican también sus expectativas, intereses y objetivos. Como estos cambios suelen producirse (salvo que la empresa quiebre o sea vendida), habrá que estar preparados para cuando llegue el momento. Y van a ser aquellos familiares que son accionistas y el directivo familiar, los que tendrán una mayor responsabilidad para preparar el futuro de la empresa familiar.

Con frecuencia los directivos, al ser parientes, en vez de discutir sobre los pros y las contras de las ideas y los proyectos, se sienten personalmente muy involucrados afectando la objetividad de sus análisis, opiniones y propuestas. Cuando hay puntos de vista opuestos dentro del directorio, sus desacuerdos pueden llevar a luchas internas que hagan perder el rumbo de la empresa para dar lugar a la defensa de posiciones personales. Esta dinámica afectiva puede entorpecer seriamente la calidad de trabajo de un equipo directivo familiar. Si por el contrario se consigue separar a la empresa de estos desvíos, la misma dinámica suele promover una alta motivación y unidad, que sólo se pueden pensar en una empresa familiar.

Todo lo mencionado en el capítulo anterior y estos aspectos que nombramos al comenzar este capítulo, nos lleva a sostener aquello que venimos diciendo desde el comienzo de este trabajo, en donde lo fundamental para que una empresa familiar funcione está en la capacidad de liderazgo del directivo y en poder separar los valores personales de cada uno (los celos, las envidias, incompatibilidades, desconfianzas, diferencias de opinión, etc.) de la empresa. Si todos estos problemas que nosotros fuimos viendo a lo largo de este capítulo, las empresas lo tomarán para su mejoría, esto produciría una empresa poderosísima, ya que no hay nada (competencia) que pueda romper una empresa familiar, más que la misma familia.

PADRES E HIJOS TRABAJANDO JUNTOS

**1. Que hay que tener en cuenta cuando los hijos comienzan a trabajar con los padres.**

Como ya veníamos viendo al final del capítulo anterior es difícil manejar una empresa y más si en ella se tiene que lidiar con la familia.

A las tensiones y los conflictos que esto suele traer y a las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa, se le suman “los hijos y sus caprichos”.

En el primero de los casos que planteamos en el segundo capítulo (Marcin) podemos ver como el padre trataba de dejar todo como estaba y no tenía una inclinación hacia el cambio. A la inversa sus hijas, aunque recién comenzaban en esto y no tenían mucha experiencia en el tema estaban dispuestas al cambio. Con esto queremos decir que por lo general, y en esta situación podemos verlo con claridad, es frecuente que entre padres e hijos no se compartan los mismos valores ya que cada uno tiene su propia personalidad, y además, existe una tendencia natural a que los jóvenes estén más inclinados al cambio, mientras que las personas mayores tienden a ser más conservadoras. De esta manera sus enfoques suelen ser distintos y dificultan el ponerse de acuerdo.

Otra cosa que veíamos en el caso Marcin, y que Santiago Dodero en su trabajo “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas” explica con claridad, es cuando el hijo comienza a trabajar en la empresa de su padre sin haber adquirido experiencia previa en otra compañía, en esa situación lo que él dice que se debería hacer es contratar una persona que dirija de manera objetiva (por lo que tiene que ser alguien externo a la familia) la formación profesional del hijo, para que éste pueda evaluar su desempeño (capacidades y habilidades) de manera objetiva.

Cualquiera que sea el puesto que el hijo va a llevar a cabo, se recomienda dar un trabajo bien definido de acuerdo con sus cualidades y preferencias. Es bueno que empiece desde abajo, pero dentro de lo que el hijo va a desarrollar en el futuro, por ejemplo si el puesto a desarrollar por el hijo más adelante está en el área de administración, entonces sería bueno que comience a trabajar ahí y no cerrando sobres en el departamento de marketing.

El trabajo así asignado deberá además tener un nivel jerárquico concreto de acuerdo con su capacidad, teniendo en cuenta responsabilidades y objetivos, y estableciendo cuáles serán sus relaciones con el resto del personal jerárquico no familiar.

El establecer objetivos que ha de alcanzar en tiempo y forma va a permitir la evaluación del hijo de manera objetiva por parte de los directivos familiares de la empresa.

## **2. Padre e hijo trabajando juntos.**

Otro problema que se suele dar cuando trabajan juntos padre e hijos, es que el padre suele querer que su hijo se identifique con él, que tenga objetivos similares para la empresa, que posea actitudes parecidas, que piense como él lo hace, y además quiere que su hijo respete su autoridad y posición. Quiere que su hijo sea un buen aprendiz.

El hijo en cambio quiere que su padre reconozca sus capacidades, quiere crecer en habilidades y responsabilidades, hacer su propio camino, y que en ese proceso su padre se sienta orgulloso de él.

Para que el trabajo entre padres e hijos funcione bien, el padre tiene la responsabilidad de reconocer los logros de los hijos, pero este reconocimiento debe ser objetivo y sin exageraciones tratando de no provocar susceptibilidades y distanciamientos entre los hijos al otorgar tratos diferenciales hacia algún hijo en particular.

El padre debe tener la suficiente destreza como para poder otorgar a los hijos un puesto en los que ellos se sientan cómodos y les resulte fácil aprender aquellas cosas que le puedan servir para su futuro mandato.

La clave está en que los padres puedan hacer todo lo que vimos en este punto y en que los hijos estén dispuestos a aprender y saber que si en la actualidad no están desarrollando tareas de alta responsabilidad es porque los están formando para que lo puedan llevar adelante sin dificultad en un futuro.

## **3. Padre e hija trabajando juntos.**

Para cerrar este tema quedaría hablar sobre las hijas, diversas investigaciones coinciden en destacar que los padres están mejor dispuestos a aceptar las críticas provenientes de sus hijas acerca de la empresa, que las que realizan sus hijos varones. Esto se da porque los padres no suelen ver a las hijas como una suerte de amenaza competitiva y porque

las hijas son más sensibles a las necesidades afectivas y se preocupan más por la armonía familiar.

Con esto no queremos decir que las hijas sean más débiles o menos eficaces respecto de sus roles en la empresa familiar. Sino que suelen estar emocionalmente comprometidas con la empresa, y con frecuencia son más ambiciosas y tiene una gran capacidad de decisión, esto las lleva a esforzarse más para destacarse entre sus compañeros de trabajo, donde la mayoría son varones.

Su principal motivación en el ámbito de la empresa suele ser el deseo de ayudar a sus padres y a la familia, en contraste con la necesidad de logro personal que se manifiesta más habitualmente en los varones.

## **1. Conclusión.**

Nosotros comenzamos este trabajo diciendo que un gran problema que habíamos detectado en las empresas familiares de hospedaje era la falta de liderazgo en los directivos por diferentes causas, como pueden ser la ausencia de una comunicación adecuada, el no cumplir con ciertas acciones básicas que debería llevar adelante un líder (empatía, proactivo, cauto, no mezclar los problemas de afuera con los de adentro y finalmente llevar adelante las características que están encerradas en las 15 acciones que, nosotros pensamos, debería realizar un líder), y la ausencia de la misión y la visión, que vimos en los primeros capítulos. La correcta definición y comunicación de estos elementos llevaría a que el personal se comprometiera más con la empresa, a que se “ponga la camiseta de la empresa” lo que ayudaría en cierto aspecto a reforzar el liderazgo. Además serviría para encarrilar las acciones de la empresa y que todos puedan saber hacia qué y hacia dónde deben enfocar sus acciones diarias.

Todos los problemas que fuimos viendo a lo largo de este trabajo, las relaciones familiares y todo lo que esto implica (no saber separar las relaciones familiares de las relaciones organizacionales, el trabajar con los hijos y parientes, etc.), la dificultad por parte de los dueños de recibir consejos de terceros, de contratar personas ajenas a la familia para puestos importantes, etc. (problemas estos que fuimos detectando y a su vez destacando en los casos que expusimos en el segundo capítulo) son algo muy frecuente en este tipo de empresas.

En nuestra hipótesis decíamos que detectábamos esta serie de problemas que podríamos resumir en: ***la falta de liderazgo de los directivos***, dada por no tener claro dónde empieza y dónde termina la empresa y la familia (separar la familia de la empresa), ***estar faltos de habilidades para lidiar con los problemas de índole familiar***, por no tener en claro en primer lugar hacia donde quiere que vaya su empresa ni que es lo que quiere lograr en el largo plazo (misión y visión), el problema está en que los empleados, al no comunicarles la visión y la misión de la empresa, están limitados a desarrollar sus tareas diarias de forma monótona sin tener la posibilidad, que existe en otras empresas, de proponer cambios (al saber que no van a ser escuchados por los directivos familiares). En segundo lugar por no tener definido un organigrama, este problema que

se da por no tener establecidos los puestos de trabajo de una manera organizada, da lugar a confusiones por parte de los empleados por no tener en claro a quién/es deben rendirle cuentas y quién /es tienen que rendirle cuentas a ellos.

Tal como fuimos destacando los problemas que mencionamos arriba, estos se fueron dando en los casos que planteamos. Se ve muy claro en ambos casos, pero en el caso Marcin, se manifiesta claramente la falta de liderazgo por parte del directivo cuando hablamos, por ejemplo, del temor que sienten (los directivos de las empresas familiares) por separar a un miembro familiar de la empresa. Aquí resalta claramente que en un puesto importante, como es el estar a cargo del mantenimiento de la empresa, ubica a su sobrino y a pesar que este no lleva adelante las tareas de manera eficaz, provocando quejas de sus compañeros, no es advertido por el directivo familia por el problema que nosotros planteábamos arriba.

Los familiares que trabajan en una empresa son una fuente de ventajas y desventajas a la vez, las ventajas son principalmente el compromiso y la pasión que suelen poner para sacar el negocio familiar adelante. Las desventajas suelen aparecer cuando todos al tener iguales posibilidades de trabajar en la empresa, se incorporan, se corre el riesgo de fomentar una corriente en contra de la profesionalidad.

Sentir que se tiene un trabajo seguro por ser “hijo del dueño” es perjudicial tanto par el individuo como para la empresa. Ingresar a la empresa es algo fácil y rápido, pero si algún familiar tuviera un desempeño deficiente, el problema se presentará cuando haya que decirle que no podrá seguir trabajando y es en este momento en el que el directivo debe diferenciar a la empresa de su familia y ser capaz de separarlas.

En ninguno de los dos casos se pudo observar que realizaran las tareas que debe llevar adelante un líder. Tanto en el caso Marcin como en el caso Playa Inn la falta de liderazgo de sus dueños directivos es contenida por la gerente en el primero de los casos y por su mujer en el otro. En cuanto a la comunicación y la forma de dirigirse hacia el personal de menor jerarquía no se puede calificar en ninguno de los dos casos, ya que no se permite la opinión justificada de nadie que no sea de la familia o de nivel gerencial.

Los líderes deben sembrar sus propias ideas y fomentar las ajenas. La mayor parte de las buenas ideas provienen de alguna persona que no es el dueño de la empresa y hasta a veces ni siquiera de la familia, es por eso que este miedo a que otros opinen por parte de los directivos debe ser eliminado, no en su totalidad, ya que nunca es bueno dejar todo librado a ellos y siempre debe mantenerse un cierto control.

El objetivo de un gerente no es el consenso sino el desempeño, y la mejor manera de obtener un desempeño superior es presentar ideas, analizarlas y hacerlas discutir abiertamente.

Ya cuando comenzamos a estudiar los casos y preguntamos sobre el organigrama y este no estaba desarrollado en ninguno de los dos casos, esto nos llamó bastante la atención debido a que si bien es frecuente que las empresas familiares de hospedaje no tengan definida la misión y la visión, no es normal que no tuvieran hecho el organigrama.

Este detalle nos dio la pauta de lo que íbamos a encontrar durante el desarrollo del estudio.

No podemos dejar de nombrar, para que se entienda el porque de nuestra preocupación, los beneficios que brinda el tener desarrollado un organigrama sea de la forma que sea. El organigrama no es más que la representación gráfica de la estructura organizativa y tiene como objetivo el poder poner en evidencia a) la articulación de las distintas funciones dentro de la estructura, b) los puestos de trabajo y las unidades existentes y su posición en la estructura, y c) las relaciones formales: las líneas de comunicación y las conexiones existentes entre los distintos puestos de trabajo y unidades.

Los organigramas responden a dos tipos de objetivos básicos: de información y de racionalización estructural. Y permiten definir y hacer conocer las áreas de acción de cada integrante, hacer conocer a todos los integrantes su posición relativa en la estructura, instruir y ubicar a los recién ingresados. El organigrama permite también revelar y analizar las estructuras y funciones vigentes, y poner de manifiesto fallas estructurales.

En resumen las ventajas que nos brindan los organigramas son las siguientes:

- Definen con claridad las funciones y las tareas, los titulares de los distintos puestos, las líneas de autoridad.
- Aclaran las relaciones entre los distintos órganos de la empresa, evitando así malos entendidos
- Suministra, a las personas ajenas a la empresa, una visión general de la estructura, de los puestos y unidades en que se articula. Etc.

Y para terminar vamos a poner de manifiesto aquellas fallas que se podrían detectar mediante el organigrama (permite detectar fallas de estructuración):

- a. Identificación de niveles jerárquicos a los cuales pertenece el cargo.
- b. Supervisión sobre un único subordinado.

- c. Dependencia indefinida. (cuando no está claramente determinada la relación de autoridad con que un cargo o persona está vinculado a los otros cargos o personas de la organización)
- d. Desequilibrio estructural.
- e. Áreas de control excesivamente amplias. (se asignan mayor número de subordinados de los que podría supervisar eficazmente)
- f. Indefinición de los tipos de función que son las asignadas al cargo.
- g. Inadecuada asignación de niveles jerárquicos.
- h. Defectuosa subdivisión de áreas.
- i. Control interno incoherente. (el cargo tiene asignada funciones incompatibles desde el punto de vista del control)
- j. Supervisión directa múltiple sobre un subordinado.
- k. Otras deficiencias estructurales.

Estos datos nos dan una orientación del porque de nuestra preocupación en cuanto al no tener armado el organigrama por parte de los casos abordados. Y nos permite ver cuantos de los problemas que detectamos en ambos casos se podrían solucionar con el solo hecho de armar un organigrama.

Otra cosa que pudimos ver con las respuestas logradas en las entrevistas y en los test de comunicación es que ambos casos cuentan con serios problemas de liderazgo, no obstante ello, al hablar con los directivos notamos que tienen ganas de hacer lo mejor para sus empresas y esperamos que este trabajo sirva como puntapié inicial. Recomendamos a los directivos que no teman en contratar a gente ajena a la familia capacitados para desarrollar tareas de niveles jerárquico, el tener personal de estas características va a ser de gran utilidad para consolidar el funcionamiento de la empresa cuando él no este y va a evitar posibles descarrilamientos. Esta mirada objetiva en la empresa va a permitir que no se mezclen las relaciones familiares en la empresa a la hora de la sucesión.

En cuanto los estilos de liderazgo encontrados en ambos casos decimos que no hubo necesidad de buscar una combinación de estilos ya que los dos entraban perfectamente en uno solo (Marcin = Paternalista/Playa Inn = Autoritario) por lo general suelen darse combinaciones, como explicamos en el marco teórico.

No hay estilos correctos o incorrectos, pero en la actividad hotelera en donde se trata de fomentar el trabajo en equipo y es el principal objetivo buscado por los directivos creemos que, de cierta manera, si los hay. No es bueno para un hotel, en donde es fundamental la comunicación entre todos y cada uno de los miembros de la empresa, tener, por ejemplo, un estilo puramente autoritario (puede ser que el directivo consiga los resultados que había planteado, pero puede conseguir hasta mejores resultados si intenta delegar, comunicar, etc.) en donde, como dijimos antes, todo pasa por los directivos. Creemos que el resto de los estilos no van a estar ni bien ni mal que se den de forma pura, pero tampoco van a estar bien o mal que se den combinaciones entre los cuatro. Igualmente sostenemos que para que el personal se sienta conforme y con posibilidades de crecer dando lo mejor de si, los mejores estilos son el consultivo y el participativo. En donde se delegan muchas más responsabilidades, se descentraliza y se delegan las tomas de decisiones, la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos, es tanto horizontal como vertical, generándose altos niveles de participación grupal, etc. Estos estilos suelen verse en hoteles de de 4 y 5 estrellas que pertenecen a cadenas nacionales e internacionales, en donde se busca el compromiso de los empleados hacia la empresa.

Algo que nos llamó considerablemente la atención fue que en la localidad de Cariló no se les da demasiada importancia a los turistas. En todos los hoteles sean o no familiares, se les suelen cobrar sumas exorbitantes y no se aceptan quejas. El huésped no es tratado como se merece una persona que va a descansar y paga más de trescientos pesos la noche. Pero como este destino se “vende solo” y el ir a este lugar a uno le da un cierto prestigio en la sociedad, los propietarios de estos establecimientos no tienen ni la más mínima intención de cambiar su forma de tratar al turista.

Lo que deberían hacer los directivos de cada empresa es, como venimos diciendo, enfocarse más en la acción, en la comunicación, organizando reuniones diarias o semanales y en la visión y en la misión tratando de buscar los medios adecuados para lograrla. Haciendo esto se podrá decir que ese mandato estaba dirigido, con lo que todo esto significa, por un buen **“LIDER”**.

Para finalizar podemos decir que las empresas familiares de hospedaje en la ciudad de Cariló, en el año 2005, cuentan con grandes problemas de liderazgo. Podemos afirmar que gran parte de este problema se da por no tener una buena comunicación entre los integrantes de cada departamento y sus jefes, y entre jefes y directivos.

Otros problemas que llevan a esta falta de liderazgo son la no definición de la misión y la visión y el no tener establecidos los niveles de jerarquía que tiene cada puesto (uno no sabe a quién tiene que rendirle cuentas y a quién/es tiene a su cargo, debido a la falta de un organigrama, lo cual resulta esencial para dejar en claro este aspecto y evitar así futuros problemas que se pudieran llegar a producir por malos entendidos).

La empresa familiar exitosa es aquella que pueda lidiar tanto con la familia como con la empresa. El directivo debe ser lo suficientemente inteligente para poder separar a la familia de la empresa, lograr una atmosfera ideal para el progreso llevando adelante un buen mandato, aceptando consejos de todos y cada uno de los que integran la empresa. Debe ser capaz de ver e inclinarse al cambio y tener la habilidad de saber dar fin a su mandato y lograr haber instruido bien a sus sucesores para cuando esto ocurra.

En síntesis, el desafío que tiene que asumir los propietarios en sus empresas es conseguir la continuidad de las mismas a través de las generaciones, una de las condiciones básicas para conseguir el éxito de la empresa familiar está en independizar el sistema familiar del empresarial. Hemos visto expresamente a lo largo de este trabajo las dificultades que presentan este tipo de empresas cuando esto no sucede. A este elemento deben agregarse, además, las dificultades propias de la globalización de los negocios y la dinámica de los cambios. El profesionalismo que exige la responsabilidad directiva es muy diferente del que hacía falta hace veinte años atrás.

La clara asignación de funciones y responsabilidades en los puestos de dirección es esencial para dirigir la empresa profesionalmente.

Las recomendaciones realizadas están orientadas a lograr una gestión profesional a través de los directivos (de la empresa y de la familia) que potencie las ventajas específicas de las empresas familiares y evite tropezar con las dificultades propias de este tipo de empresas. De este modo se podrán resolver los desacuerdos entre los familiares sin necesidad de peleas que deriven en juicios y en perder la armonía y unidad familiar junto con la empresa.

Cada caso trae una conclusión, la que pretende remarcar los aspectos en que aún deben mejorar y mostrar los factores de éxito de los que se pueden sacar buenas ideas. Por ser casos reales facilitan a todo directivo familiar (o no familiar) sacar lecciones que le sirvan al propio caso de cada lector.



¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

¿Lo hacen sentir una pieza importante dentro de la empresa?

¿Qué es lo que le viene a la cabeza cuando nombramos la palabra Jefe?

¿Y con la palabra Gerente?

¿Y cuando escucha la palabra Dueño?

C) En este punto como dijimos anteriormente se les fueron nombrando las 15 acciones que nosotros pensamos que debe llevar a cabo el dueño como líder y en el caso de los empleados les pedíamos que las relacionen con el dueño principalmente y de lo contrario con sus superiores, mientras que al dueño le preguntamos si él las llevaba a cabo.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.
2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo.
3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.
4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.
5. Ejemplaridad de vida.
6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.
7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.
9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.
10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).
11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.
12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).
13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).
14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.
15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

### Caso MarCin

#### Entrevistas

A continuación se presentarán las entrevistas, realizadas en el Hotel Marcin, de mayor relevancia.

Vale recordar, antes de comenzar, que una de las condiciones para que las empresas nos dejaran ingresar fue la de reservar algunos datos. Es por eso, y para poder así lograr unas entrevistas con mayor información, que decidimos omitir los nombres de los encuestados en este trabajo (se les avisaba a los empleados, para que no dudaran durante la entrevista, que en la publicación de este trabajo no se iban a mostrar sus nombres).

Para nuestra mejor manipulación de los datos logrados en cada una de nuestras entrevistas se decidió utilizar letras y números para suplantar a los nombres (Ej. A1-Z3). Cuando se transcribieron los resultados de las entrevistas algunas respuestas se simplificaron a si y no debido a que la respuesta dada era de características similares a la de una anterior.

Nombre: A1                      Edad: 47                      Puesto de Trabajo:    Dueño

Lugar de residencia: La Plata/Cariló. (A esta respuesta se le preguntó que solía hacer en La Plata)

Nos comentaba que él desde pequeño vivió allí que parte de su vida la tenía en La Plata y que era propietario de una empresa de alfileres en La Plata.

(Al asociar las dos empresas nos quedamos sorprendidos, lo que llevó a que le preguntáramos)

¿Qué lo llevó a poner una empresa de este rubro teniendo ya una fabrica de alfileres en La Plata?

“Siempre me llamó la atención este rubro (refiriéndose al Hotelero), es un sector el cual deja mucha plata, y en cuanto tuve la posibilidad no lo dudé. Pienso que esta empresa le va dar la posibilidad a mi familia de insertarse en el mercado laboral y ellas (por sus dos hijas) van a seguir adelante con este emprendimiento”.

“La gente es capaz de pagar fortunas para descansar y con nuestras instalaciones creo que estamos capacitados para otorgarles un descanso placentero, además Cariló con la combinación de bosques y playas que nos ofrece, facilita mucho el tema de este descanso placentero”.

(Hablando un poco de sus empleados)

¿Se les suele dar algún tipo de entrenamiento a los empleados al ingresar al hotel (misión y visión)?

“Sí, eso yo lo veo como una parte fundamental. Igualmente de eso se está encargando Mónica (haciendo alusión al gerente), se los hace venir a los chicos los fines de semana anteriores a la temporada de verano, que es donde se toma mayor cantidad de

personal, para que se vayan familiarizando un poco con las tareas que van a realizar en el verano”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Bueno el personal que ingresa se le suele presentar a sus compañeros, luego la gerente le habla un poco de lo que va a estar realizando y termina con un recorrido por el hotel, mostrándoles las instalaciones, los diferentes tipos de habitaciones y todo lo que hace al hotel”.

(Debido a esta respuesta nos vimos en la necesidad de preguntarle por los empleados que ya estaban dentro del hotel)

¿Tienen algún tipo de incentivo para el personal que ya esta insertado en el hotel, premios, etc.?

“Está estipulado un premio por presentismo, lo que involucra el llegar a horario y no faltar” (presentismo).

¿Con qué servicios cuentan sus empleados?

“Los horarios que ellos realizan son de nueve horas, en dónde se les contempla una hora de descanso ya sea para almorzar o cenar. La cena o el almuerzo se lo traen ellos o si llegan a querer comer acá deben pagar dos pesos por comida ya que el restaurante es tercerizado. Tienen acceso a los servicios del Spa por un menor precio, así como también a todas las instalaciones del hotel en temporada baja”.

¿Por qué vio más conveniente tercerizar el restaurante?

“Después de hacer cuentas y de comparar los números entre hacer frente al restaurante y tercerizarlo, llegue a la conclusión de que es menos estresante que lo haga un tercero ya que uno recibe un pago mensual y no corre con el riesgo de que si el restaurante funciona o no. Yo todavía no estoy preparado para eso”.

A continuación se le van a nombrar algunas características/acciones y ud. sin compromiso nos va a decir si las lleva adelante. Por una respuesta positiva deberá decirnos como se lleva a cabo (cuando la respuesta no fue del todo clara, se colocó un NO)

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.  
“No”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo.

“Si, todos nuestros empleados tienen en claro nuestros objetivos y metas. Se las damos a conocer cuando ingresan a trabajar, les hacemos saber que es lo que queremos y como queremos llegar a eso”.

¿Los tienen publicado en la cartelera del personal o en algún lugar al cual todos tengan acceso?

“No”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“Si, yo siempre estoy observando a los empleados en sus tareas diarias y le comento lo que veo al gerente para que ella vea como solucionarlo”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.

“No”.

5. Ejemplaridad de vida.

“Si, tengo mi empresa, mi familia y puedo ser un ejemplo de vida para mi gente”.

6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.

“Si, siempre que se presente la oportunidad yo estoy dispuesto, pero por lo general no se presenta”.

7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

“Eso es lo que buscamos día a día. Tratamos de fomentar el trabajo en equipo como una manera de trabajo que favorece a todos”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.

“No”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“Por lo general suelo estar detrás del personal para recordarles lo que deben hacer y creo que es una manera de anticiparse a los problemas, me gusta estar enterado de lo que pasa y el estar ausente cuatro días a la semana me lleva un poco a observando todo”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“Si, tuve una serie robos en el hotel y siempre tuve la oportunidad de poder resolverlos”.

Ya que me habló de robos, disculpe mi atrevimiento, pero al recorrer las instalaciones del hotel no pude observar ningún personal de seguridad a no ser por un sereno que anda paseando por afuera en las noches.

“Tuve seguridad en los primeros años del hotel pero los costos no los podía afrontar, por lo que se colocaron cámaras en todos los pisos, cocheras y lobby. Y son los recepcionistas los encargados de observar los monitores. Entre ellos y los cadetes que andan dando vueltas podemos decir que ellos son como de alguna manera la seguridad del hotel y ante cualquier problema se llama a la policía”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“No”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si, siempre me reúno una vez cada quince días con la gerente para intercambiar ideas y que ella me comente como va todo y yo le digo las cosas que vi en mis recorridos”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“Siempre en esos momentos como por ejemplo en el caso de los robos, hay que tener la mente fría y tratar de resolverlo con el dialogo como siempre lo he intentado”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Hubo muchas situaciones en las que me sentí superado, pero siempre trato de solucionarlas”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Es como digo yo la vida continua aunque, te voy a ser sincero, me pone un poco tenso cuando me toca vivir una situación de derrota pero trato de sobrepasarla lo mejor posible”.

**AUTOEVALUACION.- Comunicación y estilo personal (basado en George Hotcner)**

Instrucciones: repartir 6 puntos entre las respuestas de cada pregunta.-

**1. En una conversación :**

<b>A</b>	Se preocupa por explicar extensamente sus ideas, planteando las razones de las mismas.-	4
<b>B</b>	Pregunta a la gente “cómo anda “.-	1
<b>C</b>	Le resulta fácil elogiar a otros.-	0
<b>D</b>	Intenta comprender los fundamentos de las opiniones de los demás.-	1

**2.- En una discusión:**

<b>A</b>	Tiende Ud. a gesticular y acentuar con la voz sus opiniones e ideas.-	5
<b>B</b>	Acepta con facilidad que alguien pueda contradecir sus opiniones.-	1
<b>C</b>	Le preocupa advertir la diferencia entre lo que su interlocutor dice y siente.-	0
<b>D</b>	Tiende a ocultar lo que siente, sosteniendo sus propios puntos de vista.-	0

**3.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Pide explicaciones sobre aquellos temas que le quedan poco claros.-	2
<b>B</b>	Se preocupa por dejar planteado claramente su punto de vista con respecto a los temas abordados.-	2
<b>C</b>	Habla claramente de lo que siente frente a las actitudes de los demás con los involucrados.-	1
<b>D</b>	Se da cuenta si las otras personas lo escuchan con atención.-	1

**4.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	Pide disculpas a quien podría haber molestado.-	1
<b>B</b>	Intenta expresar lo que está sintiendo.-	0
<b>C</b>	Acepta con facilidad que puedan no estar de acuerdo con Ud.-	2
<b>D</b>	Aunque intente aparentar que está escuchando, se impacienta por interrumpir y explicar su desacuerdo.-	3

**5.- Frente a la introducción de un cambio:**

<b>A</b>	Facilita que los demás lo comprendan demostrando sus sentimientos y convicciones.-	2
<b>B</b>	Está atento a la reacción de los demás con respecto a lo que Ud. expresa.-	0
<b>C</b>	No pone mayor interés en los comentarios u observaciones que puedan hacerle.-	3
<b>D</b>	Busca opiniones de otras personas sobre el tema.-	1

**6.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Tiende a fundamentar su manera de actuar con datos y hechos concretos.-	1
<b>B</b>	Acepta fácilmente las críticas constructivas de otras personas.-	1
<b>C</b>	Evita expresar ideas que puedan herir a otras personas o empeorar la situación.-	1
<b>D</b>	Expresa con naturalidad sus sentimientos.-	3

**7.- En una conversación:**

<b>A</b>	Analiza los temas desde el punto de vista de su interlocutor.-	2
<b>B</b>	Demuestra a los otros sus conocimientos.-	2
<b>C</b>	Generalmente Ud. supone que sus interlocutores lo entienden.-	1
<b>D</b>	Se preocupa por abordar temas de interés mutuo.-	1

**8.- En una discusión:**

<b>A</b>	Está atento a los sentimientos de la gente.-	0
<b>B</b>	La gente afirma que Ud. siempre cree tener la razón.-	2
<b>C</b>	Trata de analizar con profundidad lo que dicen las otras personas.-	1
<b>D</b>	Demuestra abiertamente su desacuerdo o enojo.-	3

**9.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Ud. tiende a hablar más que su interlocutor.-	2
<b>B</b>	No le molesta hacer referencia a sus sentimientos con respecto al tema abordado.-	0
<b>C</b>	Se adapta a las reacciones de su interlocutor.-	1
<b>D</b>	Pregunta e indaga los motivos de lo que piensan los otros.-	3

**10.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	No puede disimular su impaciencia o su inquietud.-	4
<b>B</b>	Intenta comprender la opinión y situación de los demás.-	1
<b>C</b>	Expresa sus opiniones con convicción.-	1
<b>D</b>	Percibe como se siente el grupo.-	0

**11.- Al introducir un cambio:**

<b>A</b>	Pide ideas, sugerencias y opiniones.-	1
<b>B</b>	Se interesa por el impacto que producen sus palabras	0
<b>C</b>	Comparte con la gente su propia ansiedad o expectativa.-	2
<b>D</b>	Espera que sus instrucciones sean cumplidas al pie de la letra.-	3

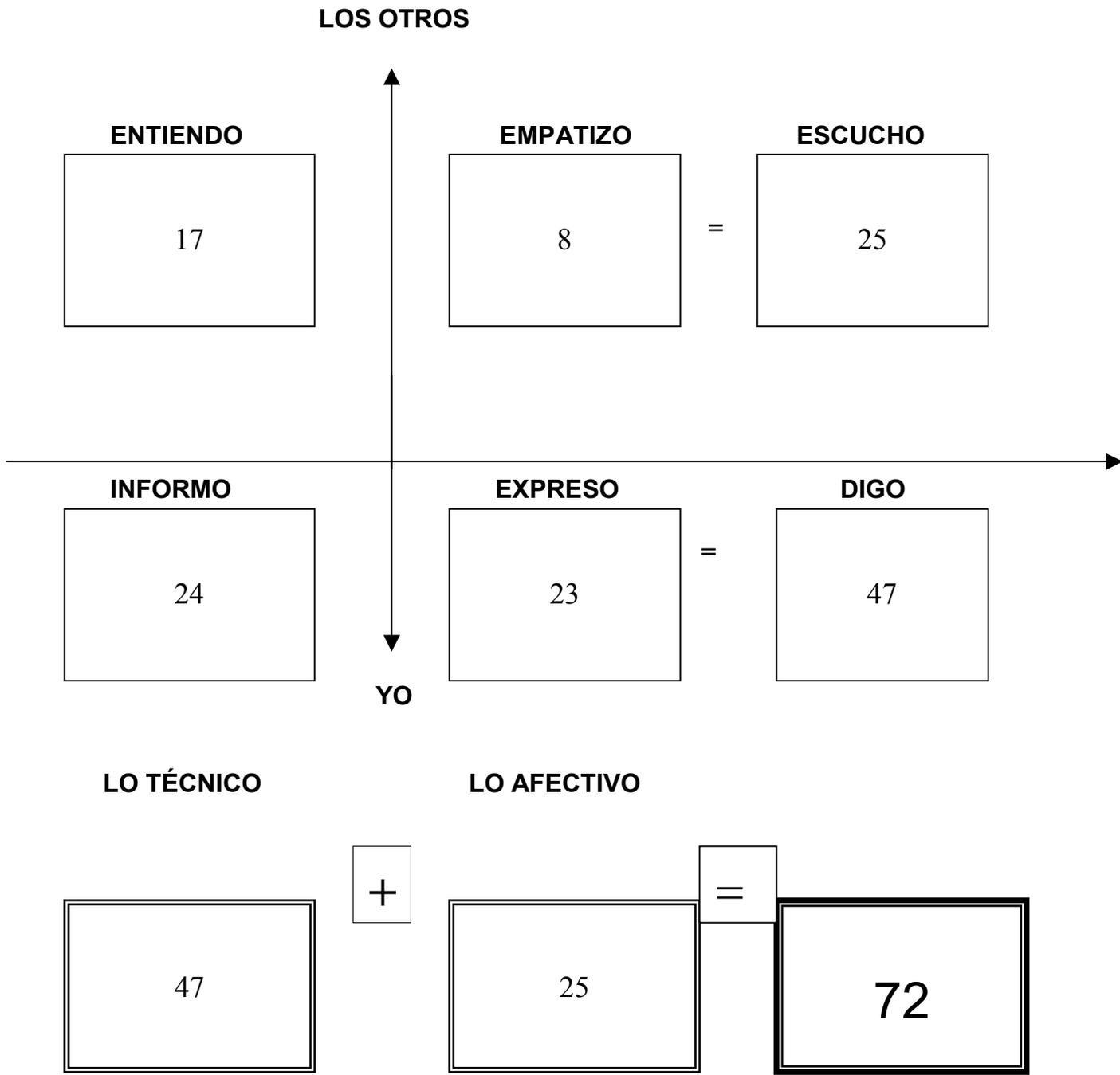
**12.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Solicita a su interlocutor que exprese sus sentimientos respecto del punto específico que abordan.-	2
<b>B</b>	Ud. tiene una posición tomada y no la modifica sustancialmente.-	2
<b>C</b>	Permite que la otra persona termine de opinar antes de reaccionar a lo que dice.-	1
<b>D</b>	Ud. toca el tema y refleja sus sentimientos con respecto a las mismas.-	1

**Planilla de resultados del cuestionario:**

Vuelque sus respuestas en esta planilla y luego sume los valores que tiene cada columna, anotando el resultado total.-

Consigna	Informo		Expreso		Entiendo		Empatizo	
	A	4	C	0	D	1	B	1
1	A	4	C	0	D	1	B	1
2	D	0	A	5	B	1	C	0
3	B	2	C	1	A	2	D	1
4	D	3	B	0	C	2	A	1
5	C	3	A	2	D	1	B	0
6	A	1	D	3	B	1	C	1
7	C	1	B	2	A	2	D	1
8	B	2	D	3	C	1	A	0
9	A	2	B	0	D	3	C	1
10	C	1	A	4	B	1	D	0
11	D	3	C	2	A	1	B	0
12	B	2	D	1	C	1	A	2
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>Total</b>	<b>8</b>



Nombre: C1            Edad: 24            Estudios: cursando la carrera de abogacía Puesto de Trabajo: Jefe de Recepción

¿Cómo fue que ud. ingresó a la empresa?

“Por mi padre”.

¿Cómo se relaciona el puesto que está llevando a cabo en la empresa y lo que está estudiando en la universidad?

“No, no se relacionan en nada pero me gusta lo que hago en mi trabajo y por ahí más adelante me encargue de la parte legal de la empresa”.

¿Qué tipo de entrenamiento tuvo al ingresar en la empresa?

“Mira, yo vine desde que se abrió el hotel. Con mi padre he hecho recorridas por todo el hotel, me lo conozco todo, cada rincón” (debido a que se estaba yendo del tema le volvimos a preguntar ¿y con respecto al uso de programas, funcionamiento de la maquinaria, qué te enseñaron cuando empezaste a trabajar?) “con respecto a ese tipo de entrenamiento lo fui aprendiendo con el correr de los días. El gerente me mostraba la ubicación de las cosas y los chicos (por los empleados) me enseñaban a manejar las maquinarias” (refiriéndose al programa de software que utiliza el hotel, a las calderas, al grupo electrógeno).

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Yo creo que el trato es bueno, se trata de formar un grupo de trabajo unido, de que el personal esté bien y nos permitimos, siempre que se puede, un rato para hablar y así el personal se pueda sentir contenido. Nos gusta y nos motiva que halla una buena atmósfera de trabajo”.

¿Lo hacen sentir una pieza importante dentro de la empresa?

“Nunca me hicieron sentir lo contrario desde que ingresé. Con la posición en la que asumí mi padre siempre me hizo sentir una parte importante de esta empresa, por lo que trato de hacer lo mejor que esté a mi alcance para el bien de esta empresa”.

¿Qué se le viene a la cabeza cuando escucha la palabra Gerente?

“Una persona muy calida, que se preocupa por todos y cada uno de los que formamos parte de la empresa, una persona que sabe lo que hace, que nos ayuda y

enseña a la vez, sobre todo a mi que hay cosas que desconocía y ella es la que me ayuda a superarlas. Una gran persona”.

¿Y cuando escucha la palabra Dueño?

“Mi padre, que más quieres que te diga, es un ejemplo a seguir, él sabe lo que quiere y hace lo que sea por conseguirlo”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“Siempre que tenemos la posibilidad de juntarnos, ya sea en casa, durante un almuerzo o donde sea, él siempre nos habla de lo que está tratando de llevar a cabo. En cuanto al entusiasmo se lo genera a si mismo. Él es quien se entusiasma demasiado y esto lo lleva a ser muy cargoso y todo el día está hablando de lo mismo, pero si genera compromiso”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“El objetivo es claro, nosotros tratamos de ser el mejor en nuestro sector, y en cuanto a las metas podemos decir que están pero no del todo claras, al igual que la visión”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“Él siempre está detrás del personal, lo sigue tratando de no hacerse notar para ver si estos están cumpliendo con sus tareas, observa que todo esté en condiciones y cuando observa algo fuera de lo normal se lo comunica al gerente para que ella actúe como crea necesario (siempre aconsejándola), mi padre ha echado gente por encontrar que sus tareas no estaban hechas o por que estaban haciendo algo que no debían”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.

“Si”.

5. Ejemplaridad de vida.

“Como te dije arriba es mi padre y para mí si es un ejemplo de vida y creo que el trata de hacer lo imposible por conseguir lo que quiere, lo hace un ejemplo de vida para todos”.

6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.

“En lo particular te puedo decir que si”.

7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

“Si, lo logra siempre a través del gerente”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.

“No”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“A mí me trata de ayudar recordándome algunas cosas y la verdad que en varias oportunidades se puede decir que se anticipó a algunos problemas”.

¿Cómo por ejemplo?

“No son pavadas. Recuerdo una vez cuando yo recién empecé a trabajar muchas veces debía llamar la atención de alguno y no se me ocurría mejor cosa que hacerlo por el radio. Mi padre y la gerente me escucharon una vez y me hicieron notar lo que podía llegar a pasar y desde entonces voy personalmente o hablo por los teléfonos”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“Yo creo que si, que siempre que se presentó un problema lo terminó solucionando, mucho tiene que ver el gerente en estos tipos de resoluciones, ya que es ella quien lo hace ver las cosas de una manera diferente, quien lo hace entrar en razón porque él ante un problema se sale de sus caudales y si no fuera por ella no podría lograr esa mentalidad analítica a la que nos estamos refiriendo”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“Hay una especie de feedback, con él siempre hablamos de lo que vemos que no se está haciendo bien y siempre llegamos a un acuerdo”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“No, él necesita del gerente para comunicar bien las cosas. Es ella quién convierte las cosas para que estas no te hieran. Si él por su cuenta te tiene que decir algo te lo va a decir de mal modo, sin pensar lo que te va decir”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“La verdad que nunca lo vi en estas situaciones en la empresa, pero en casa hace lo contrario, siempre busca un culpable”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Acá te puedo decir que si. Él siempre está seguro de lo que hace y esto es algo que llama la atención, porque cuando vos pensas que es una situación que no sabes que hacer él siempre está seguro de si mismo”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si, siempre que tiene algún tipo de problema trata de no caerse y de salir adelante”.

Nombre: C2

Edad: 26

Estudios: Contadora

Puesto de Trabajo: Asistente de contaduría

¿Cómo fue que ud. ingresó a la empresa?

“Mi padre me trajo, yo no quería meterme en la empresa, quería ir trabajar por mi cuenta, pero él insistió y acá estoy”.

¿Cómo se relaciona el puesto que está llevando a cabo en la empresa y lo que está estudiando en la universidad?

“La verdad que es algo que le tengo que agradecer a mi padre, me puso a una gran contadora a mi disposición y con ella aprendo día a día. Pero con respecto a tu pregunta si se relaciona y la verdad que no me puedo quejar estoy trabajando en lo que me gusta y al ser la empresa de mi padre tengo mucha flexibilidad con los horarios, lo que me facilita el seguir adelante con mi carrera a la par que trabajo”.

¿Qué tipo de entrenamiento tuvo al ingresar en la empresa?

“La verdad que no tuve entrenamiento, yo vine con la base de lo que hasta el momento había visto en la universidad”.

¿Te enseñaron el funcionamiento del equipamiento y las instalaciones del hotel?

“Nunca me agarraron y me dijeron como funcionaban las cosas, pero cuando yo tengo alguna inquietud siempre hay alguien que me explica”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Es una de las discusiones que tengo con mi padre. Él la verdad que no sabe tratar con gente y te puedo decir esto porque yo me pude involucrar con el resto del personal, tener charlas y formar amistades con recepcionistas, mucamas, etc. y pude escuchar comentarios que afirman lo que te estoy diciendo. Sin embargo él esta trabajando en el tema y se nota que de a poco esta progresando”.

¿Lo hacen sentir una pieza importante dentro de la empresa?

“Definitivamente si, la persona que me tocó como jefe me trata de involucrar en todo lo que puede para enseñarme lo que no sé”.

¿Qué se le viene a la cabeza cuando escucha la palabra Dueño?

“Una persona que sabe lo que quiere, que a veces no tiene los medios (cualidades) para alcanzarlo pero sabe de rodearse de gente que lo puede ayudar. Una persona que le gusta lo que hace y trata de hacer lo mejor por la gente que quiere”.

¿Y con la palabra Gerente?

“Una gran amiga. A ella la conozco de afuera del hotel. Sé que es una gran persona y que todo el personal la quiere mucho, que ayuda mucho a mi padre con las decisiones apresuradas que él a veces toma y que siempre está en todo. Mucho más no te puedo decir porque yo me manejo más con mi jefe y ella es la que tiene mayor relación con el gerente”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“No, eso la verdad que no lo lleva a cabo”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“Si, se nos dicen los objetivos, pero la misión y la visión del la empresa no están definidas”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“Si, muchas veces se sobrepasa porque cuando se le mete algo en la cabeza no hay momento en el que pare de hablar de eso y no nos deja descansar”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.

“Este es un punto que respeta en su totalidad y me di cuenta cuando yo quería irme a trabajar a otro lado y él me convenció de que me quedara en la empresa familiar”.

5. Ejemplaridad de vida.

“Para mí si lo es, siempre consigue lo que quiere o como dije antes se sabe hacer de los medios necesarios para lograrlo”.

6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.

“En lo que él esta capacitado si”.

7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

“Él no se mete mucho con el personal. Trata de hablar con ellos pero en general este punto se lo deja al gerente”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.

“Si, la trata de insertar y de que cada uno de los que integran esta empresa se haga de estos valores”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“Si, él siempre esta al pie del cañón y trata de resolver los problemas lo más rápido posible intentando siempre de llegar a lo que él esta buscando”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“Si, te lo puedo ejemplificar. En una temporada de verano 2003/04 sufrimos varios robos y él se sentaba con el gerente y con cada uno de los empleados para tratar de resolver los robos y de encontrar los culpables”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“Si y de hecho algo te comenté en alguno de los puntos anteriores. A él le cuesta aceptar sus errores, pero cuando los logra aceptar trata de aprender de ellos”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si, es un buen comunicador él siempre tiene la palabra justa para cada momento. Pero es demasiado expresivo y la mayoría de las veces esto le juega en contra, es por eso que de la parte comunicativa se encarga el gerente”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No, yo creo que él en esos momentos de tensión pierde la cabeza. Para mí es el gerente quién lo seda ante estas situaciones”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Nunca trata de evitar las cosas siempre les hace frente”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si, lo es”.

Nombre: B1

Edad: 34

Estudios: Contadora

Puesto de Trabajo: Gerente

¿Cómo fue que ud. ingresó a la empresa?

“Yo me había recibido de contadora hacía siete años y me salió la posibilidad de entrar al hotel ya que no podían encontrar a la persona adecuada. Era un puesto que rotaba mucho. Yo conocía a la familia dueña y me ofrecieron el puesto. Al principio dudé pero terminé accediendo y es algo que no me arrepiento”.

¿Qué tipo de entrenamiento tuvo al ingresar en la empresa?

“El entrenamiento que tuve yo fue poco y nada. El hotel recién abría y el dueño todavía no estaba muy metido en el tema así que me explicaron lo básico y siempre traté de hacer lo mejor y de hecho trato de que mis empleados tengan entrenamiento cuando ingresan y sigan perfeccionándose una vez dentro del hotel”.

¿Qué tipo de entrenamiento suele darle a los empleados al ingresar al hotel?

“Este es un hotel que trabaja mucho a partir de septiembre sobre todo los fines de semana largos, en verano, semana santa y vacaciones de invierno. El personal es de zonas remotas como General Madariaga, Pinamar. Yo trato de contratar al personal con tiempo para que vengan 3 ó 4 fines de semana antes de la temporada de verano para que vean con lo que se van a encontrar y puedan ir ganando ritmo para estar en condiciones de hacer una buena temporada. También les ofrezco cursos de idioma para el que quiere, una vez adentro del hotel, ir perfeccionándose”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacía el personal?

“Al personal se lo trata muy bien, se le suele escuchar y hablar de vez en cuando para informarlo de lo que acontece en la empresa, se trata de que tengan al menos un día de descanso por semana sobre todo en el verano aunque a veces se torna bastante difícil”.

“Siempre trato de que ellos se sientan cómodos para que así las cosas puedan funcionar bien”.

¿Qué se le viene a la cabeza cuando escucha la palabra Dueño?

“Es un persona muy obsesiva de sus empresas. Quiere que apenas llegue se le informe de todo. Suele estar aquí los fines de semana. Es una persona que sabe lo que quiere, tiene un carácter un poco fuerte y es de tener pocas pulgas cuando las cosas no van del todo bien”.

¿El dueño habló de una serie de robos, que nos podría contar sobre eso?

“Esa fue una etapa en la que las cosas fueron muy difíciles. Un momento de inestabilidad del hotel, donde apenas se enteró el dueño de los robos, todo el personal que había trabajado durante los dos días anteriores al robo estaba echado. Se hizo difícil, Nadie sabía que iba a pasar, ni siquiera yo, ya que esas cosas la solía manejar el dueño. Nadie sabía si al día siguiente iba a seguir trabajando. El dueño desconfiaba de todos y eso hacia que hubiera un mal ambiente de trabajo que se veía reflejado en el servicio del hotel. El dueño se apresuró a tomar las medidas y creó un pésimo ambiente. Finalmente cuando todo esto pasó tuvo que pedir disculpas a todos y eso es algo que puedo destacar del dueño, supo reconocer que se equivocó”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“Si, me lo suele comunicar cuando nos reunimos”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“La verdad que el objetivo y las metas están planteados, pero no están definidos para el personal”.

¿Se las comunican a los empleados?

“No, es algo que deberíamos dar a conocer a nuestros empleados y que todos estén enterados de ellos”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“Cuando nos reunimos, cada quince días, suele darse esto que vos estas diciendo”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.  
“Si”.
5. Ejemplaridad de vida.  
“En algunos aspectos. Pero yo no lo tomaría como ejemplo a seguir le faltan varias cosas, (mejorar carácter, su manera de ver las cosas, preocuparse por los demás) no todo pasa por el dinero”.
6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.  
“No se preocupa por esto”.
7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.  
“Trata pero el personal lo mira con desconfianza y es algo que debo hacer yo”.
8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.  
“Si eso lo hace, no se si lo hace de la manera correcta”.
9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.  
“Yo creo que no y lo podemos ver en los casos de los robos. No había nadie de seguridad. Él cree que es un gasto innecesario y es por eso que pasó lo que pasó”.
10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).  
“Cuando las cosas recién pasan, no. Él se sale de sí, pero cuando ya pasa un rato lo logra”.
11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.  
“Si”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“Como te dije anteriormente, apenas suceden las cosas el no tiene estabilidad pero después la logra”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Si”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si y de hecho casi siempre lo suele lograr”.

AUTOEVALUACION.- Comunicación y estilo personal (basado en George Hotcner)

Instrucciones: repartir 6 puntos entre las respuestas de cada pregunta.-

**1. En una conversación :**

<b>A</b>	Se preocupa por explicar extensamente sus ideas, planteando las razones de las mismas.-	3
<b>B</b>	Pregunta a la gente “cómo anda “.-	2
<b>C</b>	Le resulta fácil elogiar a otros.-	0
<b>D</b>	Intenta comprender los fundamentos de las opiniones de los demás.-	1

**2.- En una discusión:**

<b>A</b>	Tiende Ud. a gesticular y acentuar con la voz sus opiniones e ideas.-	2
<b>B</b>	Acepta con facilidad que alguien pueda contradecir sus opiniones.-	1
<b>C</b>	Le preocupa advertir la diferencia entre lo que su interlocutor dice y siente.-	1
<b>D</b>	Tiende a ocultar lo que siente, sosteniendo sus propios puntos de vista.-	2

**3.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Pide explicaciones sobre aquellos temas que le quedan poco claros.-	2
<b>B</b>	Se preocupa por dejar planteado claramente su punto de vista con respecto a los temas abordados.-	2
<b>C</b>	Habla claramente de lo que siente frente a las actitudes de los demás con los involucrados.-	1
<b>D</b>	Se da cuenta si las otras personas lo escuchan con atención.-	1

**4.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	Pide disculpas a quien podría haber molestado.-	0
<b>B</b>	Intenta expresar lo que está sintiendo.-	3
<b>C</b>	Acepta con facilidad que puedan no estar de acuerdo con Ud.-	1
<b>D</b>	Aunque intente aparentar que está escuchando, se impacienta por interrumpir y explicar su desacuerdo.-	2

**5.- Frente a la introducción de un cambio:**

<b>A</b>	Facilita que los demás lo comprendan demostrando sus sentimientos y convicciones.-	2
<b>B</b>	Está atento a la reacción de los demás con respecto a lo que Ud. expresa.-	2
<b>C</b>	No pone mayor interés en los comentarios u observaciones que puedan hacerle.-	1
<b>D</b>	Busca opiniones de otras personas sobre el tema.-	1

**6.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Tiende a fundamentar su manera de actuar con datos y hechos concretos.-	2
<b>B</b>	Acepta fácilmente las críticas constructivas de otras personas.-	2
<b>C</b>	Evita expresar ideas que puedan herir a otras personas o empeorar la situación.-	2
<b>D</b>	Expresa con naturalidad sus sentimientos.-	0

**7.- En una conversación:**

<b>A</b>	Analiza los temas desde el punto de vista de su interlocutor.-	2
<b>B</b>	Demuestra a los otros sus conocimientos.-	2
<b>C</b>	Generalmente Ud. supone que sus interlocutores lo entienden.-	2
<b>D</b>	Se preocupa por abordar temas de interés mutuo.-	0

**8.- En una discusión:**

<b>A</b>	Está atento a los sentimientos de la gente.-	1
<b>B</b>	La gente afirma que Ud. siempre cree tener la razón.-	2
<b>C</b>	Trata de analizar con profundidad lo que dicen las otras personas.-	1
<b>D</b>	Demuestra abiertamente su desacuerdo o enojo.-	2

**9.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Ud. tiende a hablar más que su interlocutor.-	1
<b>B</b>	No le molesta hacer referencia a sus sentimientos con respecto al tema abordado.-	2
<b>C</b>	Se adapta a las reacciones de su interlocutor.-	1
<b>D</b>	Pregunta e indaga los motivos de lo que piensan los otros.-	2

**10.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	No puede disimular su impaciencia o su inquietud.-	2
<b>B</b>	Intenta comprender la opinión y situación de los demás.-	2
<b>C</b>	Expresa sus opiniones con convicción.-	1
<b>D</b>	Percibe como se siente el grupo.-	1

**11.- Al introducir un cambio:**

<b>A</b>	Pide ideas, sugerencias y opiniones.-	2
<b>B</b>	Se interesa por el impacto que producen sus palabras	0
<b>C</b>	Comparte con la gente su propia ansiedad o expectativa.-	1
<b>D</b>	Espera que sus instrucciones sean cumplidas al pie de la letra.-	3

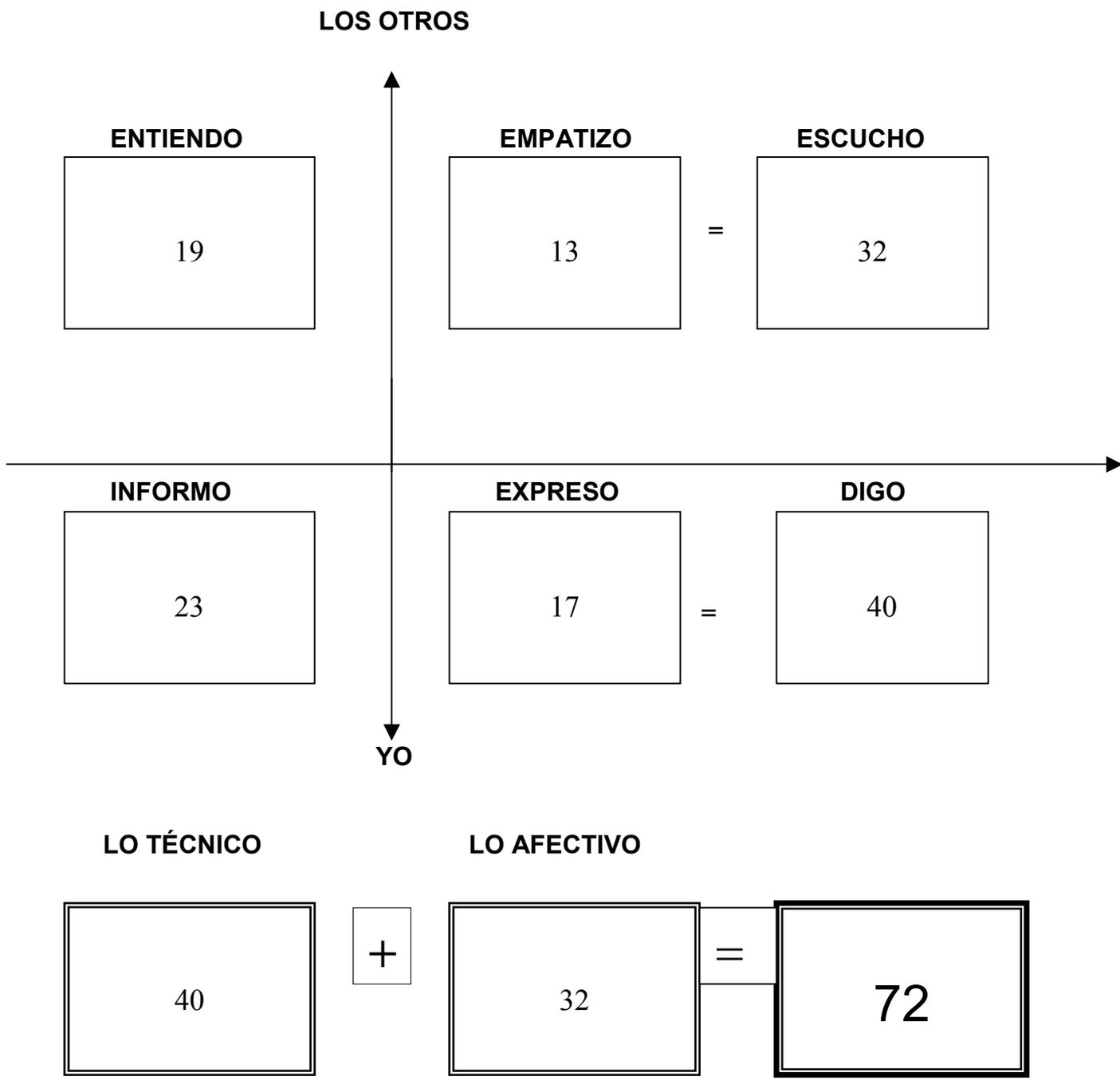
**12.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Solicita a su interlocutor que exprese sus sentimientos respecto del punto específico que abordan.-	2
<b>B</b>	Ud. tiene una posición tomada y no la modifica sustancialmente.-	2
<b>C</b>	Permite que la otra persona termine de opinar antes de reaccionar a lo que dice.-	2
<b>D</b>	Ud. toca el tema y refleja sus sentimientos con respecto a las mismas.-	0

**Planilla de resultados del cuestionario:**

Vuelque sus respuestas en esta planilla y luego sume los valores que tiene cada columna, anotando el resultado total.-

Consigna	Informo		Expreso		Entiendo		Empatizo	
	A	3	C	0	D	1	B	2
1	A	3	C	0	D	1	B	2
2	D	2	A	2	B	1	C	1
3	B	2	C	1	A	2	D	1
4	D	2	B	3	C	1	A	0
5	C	1	A	2	D	1	B	2
6	A	2	D	0	B	2	C	2
7	C	2	B	2	A	2	D	0
8	B	2	D	2	C	1	A	1
9	A	1	B	2	D	2	C	1
10	C	1	A	2	B	2	D	1
11	D	3	C	1	A	2	B	0
12	B	2	D	0	C	2	A	2
	Total	23	Total	17	Total	19	Total	13



Nombre: D3

Edad: 38

Estudios: Ingeniero mecánico

Puesto de Trabajo: Jefe de mantenimiento

¿Cómo fue que ud. ingresó a la empresa?

“Trabajaba para el dueño en la casa que tiene acá en Cariló. Me encargaba de todo tipo de mantenimiento que necesitara, y cuando me dijo que iba a abrir este hotel me ofreció este cargo y es desde entonces que trabajo en este puesto”.

¿Qué tipo de entrenamiento tuvo al ingresar en la empresa?

“Tuve que estudiar todos los manuales de cada una de las cosas que se instalaron, pero solo, ya que nadie más sabe del funcionamiento de los aparatos. Algunas cosas sé por el hecho de haber estudiado ingeniería, pero el resto se aprende leyendo”.

¿Se les suele dar algún tipo de entrenamiento a sus empleados al ingresar al hotel?

“Yo tengo solamente a un chico a mi cargo que es sobrino del dueño y el entrenamiento que le doy es simplemente que mire - aprenda y haga - aprenda”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Nos tratan bien sobre todo con los horarios y francos fuera de temporada. Durante la temporada si no es por nosotros nos dejarían trabajando 7 días a la semana, 24 horas por día. Algo que nos hace sentir medios incómodos es la comida. En un principio nos daban comida, pero ahora que tercerizaron el restaurante, nos cobran la comida o tenemos que traer la nuestra, pero no tenemos donde guardarla”.

¿Lo hacen sentir una pieza importante dentro de la empresa?

“Si, pero en la temporada de verano me hacen sentir tan importante que me hacen venir de mi casa fuera del horario de trabajo cuando surge algún inconveniente”.

¿Qué es lo que le viene a la cabeza cuando escucha la palabra Gerente?

“Una gran persona que se interesa por el resto, que hace todo lo que tiene a su disposición para que uno se encuentre bien y entusiasmado. Es una persona que sufre mucho por estar al lado del dueño, es como su mano derecha y a veces entra en crisis porque ella además de todo lo que tiene a su cargo tiene la tarea de escuchar, digerir

todo lo que dice el dueño y la manera de la que se lo dice (que no es de las mejores que he escuchado) para transformarlo y así poder decírnoslo a nosotros de buena manera”.

¿Y con la palabra Dueño?

“Es una persona que tiene bien en claro lo que quiere, no le gusta que le pidan nada y quiere que todo funcione sin destinar un fondo mensual para el mantenimiento, entonces se hacen arreglos momentáneos y se enoja cuando se vuelve a romper y es cuando pasa lo que te conté antes, que la gerente es quién digiere la manera en las que él dice las cosas y las transforma para poder decírnoslas a nosotros, porque a nosotros él no nos habla solo nos mira y controla”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“No”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“Si, él las tiene creo que bien claras pero nosotros no tenemos ni idea”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“Por lo general no”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.

“Si”.

5. Ejemplaridad de vida.

“En cuanto al entusiasmo por lo que hace y al empeño que mete por conseguir las cosas que se propone, si. Pero en cuanto a la actitud que tiene con nosotros, no”.

6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.

“No”.

7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

“Si es él el que le dice cómo hacerlo al gerente entonces sí”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.

“Sí”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“Creo que se trata de anticipar porque siempre esta ahí pendiente de todo, pero no comparto algunos de los procesos que utiliza”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“No, creo que no sabe”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“Sí, es algo que puedo destacar de él. Sabe admitir cuando se equivoca”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Sí”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Sí”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Sí”.

Nombre: E5

Edad: 39

Estudios: Secretaria

Puesto de Trabajo: Recepcionista

¿Cómo fue que ud. ingresó a la empresa?

“Un amigo, que a su vez es amigo de la familia me contó que estaba por abrir el hotel y me postule”.

¿Qué tipo de entrenamiento tuvo al ingresar en la empresa?

“Se nos enseñó el manejo del programa que usamos y las tareas que debíamos hacer. Igualmente estamos en constante control del gerente y del dueño”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“El trato es bueno. Tenemos al gerente que se preocupa por todos, aunque es muy inquieta y a veces te repite demasiado las cosas y no te deja tranquilo hasta que todo esté como ella quiere”.

¿Lo hacen sentir una pieza importante dentro de la empresa?

“No. Te voy a contar mi caso. Desde que se abrió el hotel, en el año 1996, que estoy en este puesto. Cuando renunció el que era jefe de recepción pensé que me iban a ofrecer ese puesto pero es desde el año 2000 que estamos sin jefe y es la gerente la que se ocupa directamente y yo sigo acá en mi antiguo puesto un poco disconforme porque hace unos meses pusieron en ese lugar a una de las hijas del dueño y solo tiene 24 años de edad sin experiencia. Yo creo que podría haber empezado desde abajo”.

¿Qué es lo que le viene a la cabeza cuando nombramos la palabra Jefe?

“Mucho no te puedo decir. Como jefe te puedo hablar del gerente, Marcela está hace muy poco y sabe menos que nosotros pero creo que con el tiempo lo va poder llevar adelante”.

¿Y con la palabra Gerente?

“Ella fue la que estuvo a cargo de nuestro departamento desde que renunció nuestro antiguo jefe. Es una gran persona un poco inquieta pero se preocupa por todo y por todos”.

¿Y cuando escucha la palabra Dueño?

“Es una persona que se enfoca en un objetivo y trata de llegar a este de la manera que sea. Es muy obsesivo y nos esta observando todo el tiempo desde lugares insólitos, hasta se mete en nuestro sector de descanso para observar que estamos haciendo”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“No”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“Si él los tiene claros, como te decía antes”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“No”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.

“No”.

5. Ejemplaridad de vida.

“En algunos aspectos si, pero no en todos”.

6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.

“Rara vez se lo ve haciéndolo con alguno de los empleados que no son parientes o familiares suyos”.

7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

“No”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.

“Si”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“En algunas cosas, porque creo que en otras situaciones que se dieron a principios de la temporada podría haberse anticipado y no lo hizo”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“No se si desarrolla una mentalidad analítica pero que sabe deshacer problemas para encontrar su causa, estoy segura”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“Si”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Si”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si”.

Puesto de Trabajo: Cadete

¿Cómo fue que ud. ingresó a la empresa?

“Por un amigo que trabaja acá. Él me dijo que necesitaban gente y quedé”.

¿Qué tipo de entrenamiento tuvo al ingresar en la empresa?

“Yo vivo en Tandil y al principio me hacían venir los fines de semana para explicarme más o menos lo que debía hacer, con lo que me permitían seguir estudiando, y así en la temporada de verano ya estaba al tanto con las tareas que debía desarrollar”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Bueno, algunos tenemos esta facilidad fuera de temporada de venir los fines de semana a trabajar, lo que nos permite seguir estudiando” (los que vivimos lejos).

¿Lo hacen sentir una pieza importante dentro de la empresa?

“Sí, siempre nos hacen saber o nos enteramos de lo que pasa en el hotel. Además cuando hacemos las cosas mal, nos lo hacen saber rápidamente pero cuando las salen bien no nos enteramos de nada, por eso es mejor que no haya noticias. Pero si, de cierta forma nos hacen sentir una parte importante de la empresa”.

¿Qué es lo que le viene a la cabeza cuando nombramos la palabra Jefe?

“Nosotros estábamos acostumbrados a tener como jefe al gerente. Ella era quien nos decía lo que debíamos hacer y todavía lo sigue haciendo. Lo que cambió hasta ahora es que, en vez de controlar los recepcionistas el desarrollo de nuestras tareas ahora lo hace el nuevo jefe. Nada te puedo decir. Por ahora solamente que me parece una persona muy joven para el puesto que va a desarrollar”.

¿Y con la palabra Gerente?

“El gerente es una persona que le gusta tener todo en orden, es muy comprensiva y se dedica mucho a hablar con el personal”.

¿Y cuando escucha la palabra Dueño?

“Es una persona que no tiene muy claro el sector en el que esta trabajando. No sabe tratar bien al personal y siempre está escondido observándonos, lo cual nos dificulta un poco el proceder de nuestras actividades. Como positivo puedo decir que es una persona sabe rodearse de gente que está capacitada en cuestiones que a él todavía le faltan”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“No”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“Él las debe tener en claro, pero no nos los hace saber a nosotros”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“No”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.

“No”.

5. Ejemplaridad de vida.

“Yo no lo tomaría como ejemplo, pero seguro que hay cosas que si las podría tomar como ejemplo”.

6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.

“No”.

7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

“El espíritu está, al igual que la iniciativa y el compromiso, pero la que lo inculca es el gerente”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.

“No”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“No”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“No”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“En algunas cosas, se puede decir que si, pero no siempre aprende. Hay situaciones que se dieron que se podrían haber evitado si hubiese aprendido de sus errores”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“No”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Sí”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Sí”.

## Caso Playa Inn

Nombre: R1

Edad: 42

Estudios: Ingeniero

Puesto de Trabajo: Gerente de Operaciones

¿Cómo fue que comenzó la empresa?

“Comenzó como una sociedad con familiares y desde que abrimos estamos aquí. Antes lo manejábamos entre todos los socios pero se empezó a tornar medio complicado y quedamos a cargo Mónica y yo”.

¿Se les suele dar algún tipo de entrenamiento a los empleados al ingresar al hotel?

“Se les suele hacer un recorrido por las instalaciones y después se los deja que se familiaricen con sus compañeros y ellos mismos son los que les explican la manera de llevar a cabo las cosas”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Es un gran grupo humano y nos llevamos bien con la mayoría”.

¿De qué sector esta encargado?

“De todo el hotel. Me ayuda mi mujer, pero yo me encargo más de lo que es la parte del mantenimiento porque entiendo un poco más. Ella se encarga de la parte contable junto a Silvia y entre los dos controlamos la recepción y a las mucamas. También yo me encargo de vender el hotel, publicidad, etc. hago de todo para sostener el hotel”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“No es necesario si entre yo y mi mujer llevamos todo adelante, todo es controlado por nosotros”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“Si”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“No me alcanza el tiempo para pensar en el resto pero cuando surge algún problema lo tratamos de solucionar”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.

“Sí”.

5. Ejemplaridad de vida.

“Es lo que trato de ser para mis hijos”.

6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.

“La verdad es que cada vez que se me presenta la oportunidad lo hago”.

7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

“Es lo que buscamos”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieren instalar en la organización.

“Sí”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“Acá se trabaja en el día a día. Se van solucionando los problemas a medida que van apareciendo”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“Sí”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“Seguro que si, pero tratamos de no equivocarnos”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Supongo que lo trato de ser”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“Creo que esa es una de mis cualidades siempre trato de no precipitarme en tomar alguna decisión”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Depende de la situación, pero siempre trato de hacerme cargo de lo cotidiano”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si”.

AUTOEVALUACION.- Comunicación y estilo personal (basado en George Hotcner)

Instrucciones: repartir 6 puntos entre las respuestas de cada pregunta.-

**1. En una conversación :**

<b>A</b>	Se preocupa por explicar extensamente sus ideas, planteando las razones de las mismas.-	4
<b>B</b>	Pregunta a la gente “cómo anda “.-	1
<b>C</b>	Le resulta fácil elogiar a otros.-	1
<b>D</b>	Intenta comprender los fundamentos de las opiniones de los demás.-	0

**2.- En una discusión:**

<b>A</b>	Tiende Ud. a gesticular y acentuar con la voz sus opiniones e ideas.-	2
<b>B</b>	Acepta con facilidad que alguien pueda contradecir sus opiniones.-	4
<b>C</b>	Le preocupa advertir la diferencia entre lo que su interlocutor dice y siente.-	0
<b>D</b>	Tiende a ocultar lo que siente, sosteniendo sus propios puntos de vista.-	0

**3.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Pide explicaciones sobre aquellos temas que le quedan poco claros.-	1
<b>B</b>	Se preocupa por dejar planteado claramente su punto de vista con respecto a los temas abordados.-	3
<b>C</b>	Habla claramente de lo que siente frente a las actitudes de los demás con los involucrados.-	0
<b>D</b>	Se da cuenta si las otras personas lo escuchan con atención.-	2

**4.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	Pide disculpas a quien podría haber molestado.-	1
<b>B</b>	Intenta expresar lo que está sintiendo.-	2
<b>C</b>	Acepta con facilidad que puedan no estar de acuerdo con Ud.-	0
<b>D</b>	Aunque intente aparentar que está escuchando, se impacienta por interrumpir y explicar su desacuerdo.-	3

**5.- Frente a la introducción de un cambio:**

<b>A</b>	Facilita que los demás lo comprendan demostrando sus sentimientos y convicciones.-	2
<b>B</b>	Está atento a la reacción de los demás con respecto a lo que Ud. expresa.-	1
<b>C</b>	No pone mayor interés en los comentarios u observaciones que puedan hacerle.-	1
<b>D</b>	Busca opiniones de otras personas sobre el tema.-	2

**6.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Tiende a fundamentar su manera de actuar con datos y hechos concretos.-	3
<b>B</b>	Acepta fácilmente las críticas constructivas de otras personas.-	1
<b>C</b>	Evita expresar ideas que puedan herir a otras personas o empeorar la situación.-	1
<b>D</b>	Expresa con naturalidad sus sentimientos.-	1

**7.- En una conversación:**

<b>A</b>	Analiza los temas desde el punto de vista de su interlocutor.-	2
<b>B</b>	Demuestra a los otros sus conocimientos.-	2
<b>C</b>	Generalmente Ud. supone que sus interlocutores lo entienden.-	2
<b>D</b>	Se preocupa por abordar temas de interés mutuo.-	0

**8.- En una discusión:**

<b>A</b>	Está atento a los sentimientos de la gente.-	0
<b>B</b>	La gente afirma que Ud. siempre cree tener la razón.-	3
<b>C</b>	Trata de analizar con profundidad lo que dicen las otras personas.-	1
<b>D</b>	Demuestra abiertamente su desacuerdo o enojo.-	2

**9.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Ud. tiende a hablar más que su interlocutor.-	3
<b>B</b>	No le molesta hacer referencia a sus sentimientos con respecto al tema abordado.-	0
<b>C</b>	Se adapta a las reacciones de su interlocutor.-	1
<b>D</b>	Pregunta e indaga los motivos de lo que piensan los otros.-	2

**10.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	No puede disimular su impaciencia o su inquietud.-	3
<b>B</b>	Intenta comprender la opinión y situación de los demás.-	1
<b>C</b>	Expresa sus opiniones con convicción.-	2
<b>D</b>	Percibe como se siente el grupo.-	0

**11.- Al introducir un cambio:**

<b>A</b>	Pide ideas, sugerencias y opiniones.-	1
<b>B</b>	Se interesa por el impacto que producen sus palabras	0
<b>C</b>	Comparte con la gente su propia ansiedad o expectativa.-	2
<b>D</b>	Espera que sus instrucciones sean cumplidas al pie de la letra.-	3

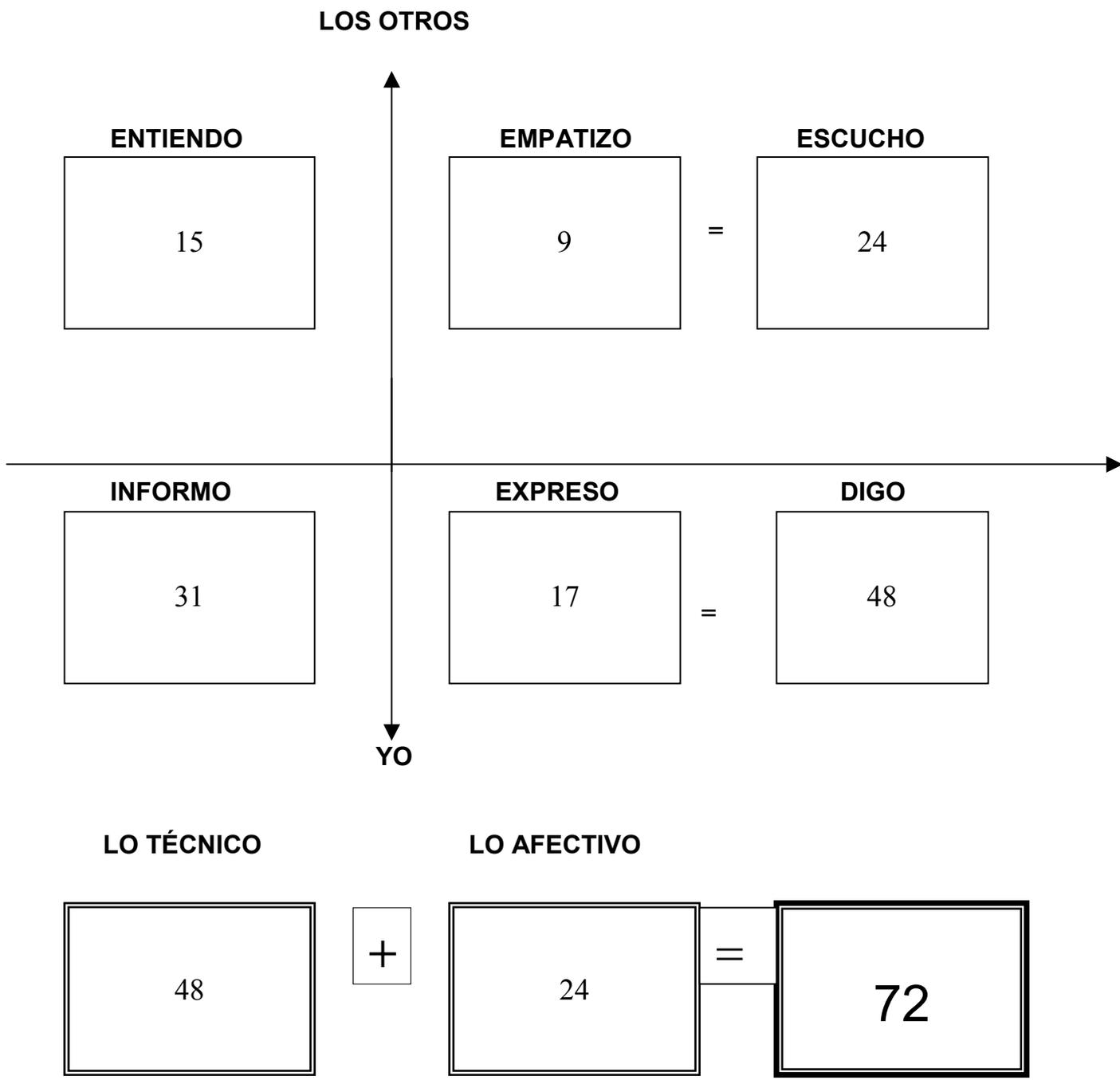
**12.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Solicita a su interlocutor que exprese sus sentimientos respecto del punto específico que abordan.-	2
<b>B</b>	Ud. tiene una posición tomada y no la modifica sustancialmente.-	4
<b>C</b>	Permite que la otra persona termine de opinar antes de reaccionar a lo que dice.-	0
<b>D</b>	Ud. toca el tema y refleja sus sentimientos con respecto a las mismas.-	0

**Planilla de resultados del cuestionario:**

Vuelque sus respuestas en esta planilla y luego sume los valores que tiene cada columna, anotando el resultado total.-

Consigna	Informo		Expreso		Entiendo		Empatizo	
	A	4	C	1	D	0	B	1
1	A	4	C	1	D	0	B	1
2	D	0	A	2	B	4	C	0
3	B	3	C	0	A	1	D	2
4	D	3	B	2	C	0	A	1
5	C	1	A	2	D	2	B	1
6	A	3	D	1	B	1	C	1
7	C	2	B	2	A	2	D	0
8	B	3	D	2	C	1	A	0
9	A	3	B	0	D	2	C	1
10	C	2	A	3	B	1	D	0
11	D	3	C	2	A	1	B	0
12	B	4	D	0	C	0	A	2
	Total	31	Total	17	Total	15	Total	9



Nombre: R2

Edad: 40

Estudios: Ama de Casa

Puesto de Trabajo: Administrativa

¿Se les suele dar algún tipo de entrenamiento a los empleados al ingresar al hotel?

“Se les suele mostrar la manera de hacer las cosas y de acuerdo a la experiencia que ellos tienen de otros lugares se los instruye en mayor o menor medida, pero yo sostengo que la mejor manera de aprender es con el correr del tiempo y enfrentándose a las problemáticas diarias”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Tratamos de que sea de la mejor manera. Intentamos que ellos se sientan comprometidos con nuestra empresa y como ellos son los que dan la cara a la gente siento que deben ser bien tratados”.

Sabemos que ud. junto a su marido son los encargados de contratar al personal, ¿Cómo es el modelo de selección que uds. utilizan?

“Nosotros evaluamos a nuestros postulantes mediante una entrevista, en la cual buscamos detectar la personalidad y sus cualidades. Algo que de alguna u otra manera ayuda es el que sea recomendado por algún conocido nuestro. La mayoría de nuestros empleados son gente o que es de la familia, que pertenece a la sociedad o que antiguamente trabajaba para nosotros en casa”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generando entusiasmo y compromiso.

“Esta establecido pero se les comunica solamente a los integrantes de la sociedad”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (visión y misión)

“No están comunicados al resto del personal, lo único que se les comunica son los objetivos”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.  
“Si yo soy la que más trata de llevar eso adelante ya que Arne no sirve para eso”.
4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.  
“Ehhh?”.
5. Ejemplaridad de vida.  
“No sé”.
6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.  
“Depende de las circunstancias, pero siempre tratamos de que así sea”.
7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.  
“No en su plenitud ya que preferimos estar al tanto de todo”.
8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.  
“No”.
9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.  
“No eso es algo que nos esta faltando, siempre nos agarran desprevenidos”.
10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).  
“No ninguno de los dos sabemos estar fríos frente a un problema nos ponemos un poco nerviosos”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“En algunos aspectos si”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“No, cuando hay cosas que se pueden evitar las evitamos”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si, no nos queda otra”.

AUTOEVALUACION.- Comunicación y estilo personal (basado en George Hotcner)

Instrucciones: repartir 6 puntos entre las respuestas de cada pregunta.-

**1. En una conversación :**

<b>A</b>	Se preocupa por explicar extensamente sus ideas, planteando las razones de las mismas.-	1
<b>B</b>	Pregunta a la gente “cómo anda “.-	2
<b>C</b>	Le resulta fácil elogiar a otros.-	1
<b>D</b>	Intenta comprender los fundamentos de las opiniones de los demás.-	2

**2.- En una discusión:**

<b>A</b>	Tiende Ud. a gesticular y acentuar con la voz sus opiniones e ideas.-	1
<b>B</b>	Acepta con facilidad que alguien pueda contradecir sus opiniones.-	2
<b>C</b>	Le preocupa advertir la diferencia entre lo que su interlocutor dice y siente.-	1
<b>D</b>	Tiende a ocultar lo que siente, sosteniendo sus propios puntos de vista.-	2

**3.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Pide explicaciones sobre aquellos temas que le quedan poco claros.-	1
<b>B</b>	Se preocupa por dejar planteado claramente su punto de vista con respecto a los temas abordados.-	1
<b>C</b>	Habla claramente de lo que siente frente a las actitudes de los demás con los involucrados.-	3
<b>D</b>	Se da cuenta si las otras personas lo escuchan con atención.-	1

**4.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	Pide disculpas a quien podría haber molestado.-	1
<b>B</b>	Intenta expresar lo que está sintiendo.-	2
<b>C</b>	Acepta con facilidad que puedan no estar de acuerdo con Ud.-	0
<b>D</b>	Aunque intente aparentar que está escuchando, se impacienta por interrumpir y explicar su desacuerdo.-	3

**5.- Frente a la introducción de un cambio:**

<b>A</b>	Facilita que los demás lo comprendan demostrando sus sentimientos y convicciones.-	1
<b>B</b>	Está atento a la reacción de los demás con respecto a lo que Ud. expresa.-	2
<b>C</b>	No pone mayor interés en los comentarios u observaciones que puedan hacerle.-	2
<b>D</b>	Busca opiniones de otras personas sobre el tema.-	1

**6.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Tiende a fundamentar su manera de actuar con datos y hechos concretos.-	2
<b>B</b>	Acepta fácilmente las críticas constructivas de otras personas.-	0
<b>C</b>	Evita expresar ideas que puedan herir a otras personas o empeorar la situación.-	1
<b>D</b>	Expresa con naturalidad sus sentimientos.-	3

**7.- En una conversación:**

<b>A</b>	Analiza los temas desde el punto de vista de su interlocutor.-	2
<b>B</b>	Demuestra a los otros sus conocimientos.-	0
<b>C</b>	Generalmente Ud. supone que sus interlocutores lo entienden.-	2
<b>D</b>	Se preocupa por abordar temas de interés mutuo.-	2

**8.- En una discusión:**

<b>A</b>	Está atento a los sentimientos de la gente.-	2
<b>B</b>	La gente afirma que Ud. siempre cree tener la razón.-	1
<b>C</b>	Trata de analizar con profundidad lo que dicen las otras personas.-	1
<b>D</b>	Demuestra abiertamente su desacuerdo o enojo.-	2

**9.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Ud. tiende a hablar más que su interlocutor.-	2
<b>B</b>	No le molesta hacer referencia a sus sentimientos con respecto al tema abordado.-	2
<b>C</b>	Se adapta a las reacciones de su interlocutor.-	0
<b>D</b>	Pregunta e indaga los motivos de lo que piensan los otros.-	2

**10.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	No puede disimular su impaciencia o su inquietud.-	3
<b>B</b>	Intenta comprender la opinión y situación de los demás.-	1
<b>C</b>	Expresa sus opiniones con convicción.-	2
<b>D</b>	Percibe como se siente el grupo.-	0

**11.- Al introducir un cambio:**

<b>A</b>	Pide ideas, sugerencias y opiniones.-	2
<b>B</b>	Se interesa por el impacto que producen sus palabras	1
<b>C</b>	Comparte con la gente su propia ansiedad o expectativa.-	1
<b>D</b>	Espera que sus instrucciones sean cumplidas al pie de la letra.-	2

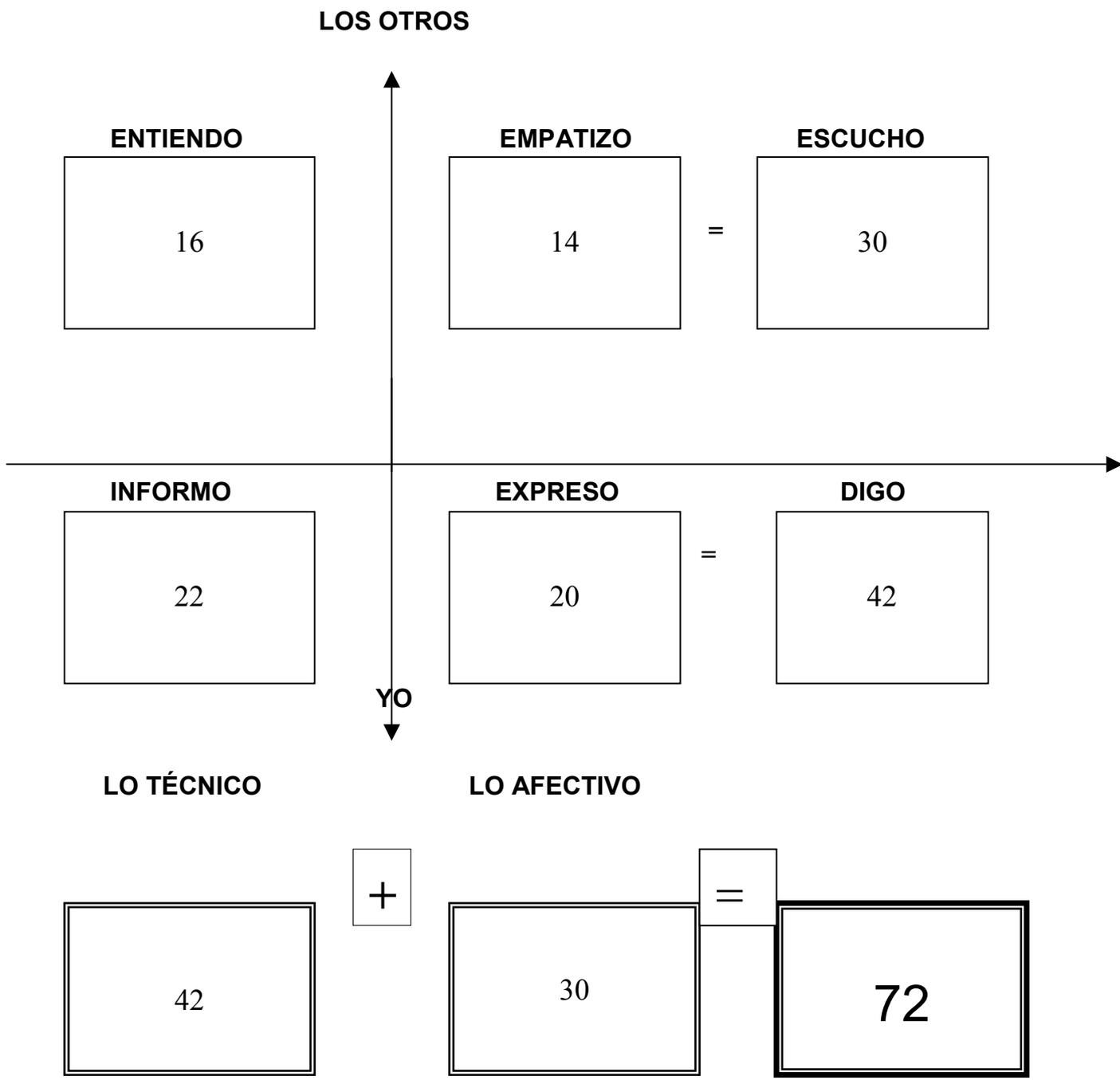
**12.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Solicita a su interlocutor que exprese sus sentimientos respecto del punto específico que abordan.-	1
<b>B</b>	Ud. tiene una posición tomada y no la modifica sustancialmente.-	2
<b>C</b>	Permite que la otra persona termine de opinar antes de reaccionar a lo que dice.-	2
<b>D</b>	Ud. toca el tema y refleja sus sentimientos con respecto a las mismas.-	1

**Planilla de resultados del cuestionario:**

Vuelque sus respuestas en esta planilla y luego sume los valores que tiene cada columna, anotando el resultado total.-

Consigna	Informo		Expreso		Entiendo		Empatizo	
	A	1	C	1	D	2	B	2
1	A	1	C	1	D	2	B	2
2	D	2	A	1	B	2	C	1
3	B	1	C	3	A	1	D	1
4	D	3	B	2	C	0	A	1
5	C	2	A	1	D	1	B	2
6	A	2	D	3	B	0	C	1
7	C	2	B	0	A	2	D	2
8	B	1	D	2	C	1	A	2
9	A	2	B	2	D	2	C	0
10	C	2	A	3	B	1	D	0
11	D	2	C	1	A	2	B	1
12	B	2	D	1	C	2	A	1
	Total	22	Total	20	Total	16	Total	14



Nombre: S1

Edad: 37

Estudios: Contadora

Puesto de Trabajo: Contadora

¿Cómo fue que ud. ingresó a la empresa?

“Entré recomendada por Carlos. Yo estaba trabajando en Villa Gesell y tenía ganas de empezar algo nuevo, diferente”.

¿Qué tipo de entrenamiento tuvo al ingresar en la empresa?

“A mi me explicaron un poco la manera en que llevaban a cabo ciertas tareas acá, debido a que se realizaban de diferente manera que en otros lugares”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacía el personal?

“El trato definitivamente no es bueno para nada, las que peor son tratadas son las mucamas, las hacen sentir como si fueran basura y eso a uno lo pone mal porque no puede hacer nada”.

¿Lo hacen sentir una pieza importante dentro de la empresa?

“No, todo lo que yo hago es verificado por Mónica y luego es mandado a Gesell a un estudio contable. La verdad es que me siento que estoy sobrando”.

¿Qué es lo que le viene a la cabeza cuando nombramos la palabra gerente?

“Nosotros tenemos a Arne y a Mónica a cargo nuestro. A Arne le gusta que las cosas se hagan de la manera que él quiere y no acepta ningún consejo. Para decir las cosas es muy directo y a veces no piensa lo que dice, y dice barbaridades. En cuanto a Mónica, ella es más recatada no se mete con el personal. Sólo trata con los recepcionistas sobre los pagos de los huéspedes, ya que los únicos autorizados a realizar el cierre de una venta son ellos dos. Nadie puede cerrar una venta sin antes consultarlo con ellos, lo que a veces se transforma en pérdidas de clientes porque ellos hay ratos que no están en el hotel y viene gente y uno les pasa la tarifa mostrador pero en el momento de cerrar una venta si o si ellos deben corroborar todo antes”.

## Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.  
“No, son de guardarse todo para ellos, solo nos comunican cuando algo está mal”.
2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)  
“Nos plantean los objetivos pero, no las metas y si le preguntas a cualquiera a cerca de la misión y de la visión de la empresa nadie te va a saber contestar”.
3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.  
“No”.
4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.  
“No”.
5. Ejemplaridad de vida.  
“No”.
6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.  
“No”.
7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.  
“Nosotros tratamos de crear ese ambiente, si es por ellos te diría que no”.
8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.  
“No”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“No, siempre se espera que llegue el problema para empezar a pensar en como solucionarlo”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“No”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“No. Se pueden llegar a repetir mil veces lo mismo y nunca van a aprender”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“No”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Si”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si”.

Nombre: T1

Edad: 21

Estudios: Hotelera

Puesto de Trabajo: recepcionista y gobernanta

¿Cómo fue que ud. ingresó a la empresa?

“Yo había hecho una pasantía acá la temporada pasada y me llamaron para venir a trabajar en esta temporada”.

¿Qué tipo de entrenamiento tuvo al ingresar en la empresa?

“No hay ningún tipo de entrenamiento preestablecido, cuando llegue la contadora me mostró como usar la maquina registradora, para realizar los check out, Mónica me mostró más o menos como se hacía la parte de reservas y me dijeron que en el momento de pasar un precio siempre les consultemos”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacía el personal?

“Yo no me puedo quejar, lo único que te puedo decir sobre el trato es que el lugar que nos dan para dormir es un desastre.

Me cuesta un poco relacionarme con las mucamas debido a mi corta edad y a que ven que los dueños me sobreprotegen y el trato que ellas reciben es muy malo. Las tratan como si fueran una raza inferior”.

¿Lo hacen sentir una pieza importante dentro de la empresa?

“Si”.

¿Qué es lo que le viene a la cabeza cuando nombramos la palabra Gerente?

“Arne es una persona a la que le gusta que todo se haga como él quiere y no acepta ningún comentario. No sabe tratar a la gente tiene muy poca paciencia y eso le juega en contra. Mónica es un poco mejor en cuanto al trato hacia el personal, pero ella esta más a cargo de la parte administrativa y es Arne con quien tenemos más contacto”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“No”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)  
“No”.
3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.  
“No”.
4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.  
“No”.
5. Ejemplaridad de vida.  
“Puede ser que en algún aspecto se pueda rescatar algo”.
6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.  
“No, siempre que uno le quiere decir algo, él siempre está apurado”.
7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.  
“No”.
8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.  
“Lo hace en las entrevistas que nos hacen antes de entrar a trabajar, ellos antes de cerrar el contrato de pasantía (en mi caso) nos entrevistaban”.
9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.  
“No, acá se hace todo cando aparece”.
10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).  
“No”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“No, puede repetir el mismo error 500 veces”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Si”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si”.

Nombre: U1

Edad: 54

Estudios:

Puesto de Trabajo: Mucama

¿Cómo fue que ud. ingresó a la empresa?

“Yo trabajaba para los dueños en su casa de Valeria del Mar”.

¿Qué tipo de entrenamiento tuvo al ingresar en la empresa?

“Ninguno. Ahora con la llegada de esta chica como gobernanta nos dieron un manual de procedimientos pero ya la manera de trabajar está instalada y va a llevar un tiempo poder cambiarla”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“No nos tratamos con los dueños. Con él no se puede hablar. Cuando tenemos algo que decir se lo planteamos a Mónica. Nos quedamos en la empresa porque pagan buenos sueldos, sino con el trato que recibimos ya nos hubiéramos ido todas”.

¿Lo hacen sentir una pieza importante dentro de la empresa?

“No”.

¿Qué es lo que le viene a la cabeza cuando nombramos la palabra Gerente?

“Prefiero no hablar de eso”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“No”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“No”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“No”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.  
“No”.
5. Ejemplaridad de vida.  
“Si pero en el sentido de sus emprendimientos”.
6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.  
“No”.
7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.  
“No”.
8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.  
“No”.
9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.  
“No”.
10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).  
“No”.
11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.  
“No”.
12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).  
“No”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No se”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“No”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si”.

### **3. Otros casos en la Argentina.**

En este apartado colocamos otras empresas familiares de hospedaje a las cuales tuvimos acceso a través de e-mail, para poner de manifiesto nuestra hipótesis mediante una selección al azar de un mayor número de empresas familiares hoteleras. En cada empresa se hizo una pequeña reseña y se les pidió que completaran los mismos cuestionarios que en los principales casos abordados.

#### **Hotel Uruguay**

Es un hotel familiar de hospedaje ubicado en la ciudad de Carlos Paz, provincia de Córdoba. Comenzó a trabajar a fines de 1959 cuando Hilario Trossero y su familia decidieron mudarse hacia esta ciudad, según nos cuenta su hija Nora.

La empresa se inició en una hostería chiquita de tres habitaciones que alquilaban; Hilario hacía de peluquero porque esa era su profesión y su madre hacía de cocinera, mucama y ama de casa; y ella, que tenía nueve años, los ayudaba. Luego se volvieron a mudar a un hotel que tenía dieciocho habitaciones y también era alquilado.

Recién en el año 1966 pudieron comprarse unos lotes en el lugar donde hoy se encuentra ubicado el hotel Uruguay. Empezaron con la planta baja y el primer piso (con ocho habitaciones) inaugurados en 1972 y para fines de los ochenta ya contaban con un cuarto piso. El hotel hoy cuenta con treinta y seis habitaciones con todas las

comodidades que el pasajero necesita: aire acondicionado, calefacción central, teléfono, tv-video, cocheras cubiertas, etc.

En el cuarto piso está ubicada la piscina con un gran solarium. Cabe destacar que acompañan a Hilario en esta empresa, sus hijos y Ruddy Trossero (su hermano).

Nombre: Nora

Edad: 56

Estudios:

Puesto de Trabajo: Encargada de Limpieza

¿Se les suele dar algún tipo de entrenamiento a los empleados al ingresar al hotel?

“Trabajamos aquí mis hermanos (Daniel, es contador y Carlos, es chef), mi tío Ruddy, es medico y después contamos con tres mucamas, un cadete, un ayudante de cocina y tres recepcionistas”.

“Daniel es el encargado de recepción, él les enseña las cosas que son esenciales a los recepcionistas pero igualmente pasa casi 24 horas trabajando y cualquier duda que tengan los recepcionistas él está siempre cerca para aclararla”.

“Carlos es cocinero y es el encargado junto con su ayudante del bar”.

“Mi padre y mi tío se encargan de los números y ayudan en todas partes cuando es necesario”.

“Y lo que a mí respecta soy la encargada de la limpieza (estudios secundarios) y tengo a mi cargo a tres chicas las cuales ya habían trabajado en el puesto por lo cual no hubo necesidad de entrenarlas”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacía el personal?

“Somos una empresa a la que le gusta que sus integrantes se lleven bien, la mayoría de los que trabajamos aquí somos familiares y en cuanto a los que son ajenos a la familia tratamos de integrarlos pero siempre hay temas que son estrictamente familiares y tenemos que, aunque no queramos, hacerlos a un lado”.

¿Los empleados cuentan con algún tipo de incentivo?

“No”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“Creemos que esto no es necesario, al ser la mayoría miembros de la familia y saber por lo tanto hacia dónde o hacia qué estamos enfocados. Los chicos que son ajenos a la familia, están en posiciones donde no es fundamental que se les comuniquen”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“No, al tener bien claro lo que hace cada uno y al tratar de hacer lo mejor para la empresa, nunca nos pusimos a pensar en eso”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“Si, cada uno de nosotros estamos enfocados en hacer lo mejor para la empresa y tratamos de que, si tenemos personal a nuestro cargo, ayudarlos y tratamos de que mejoren día a día ya que es beneficioso para ellos y para la empresa”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.

“No”.

5. Ejemplaridad de vida.

“Si, creo que mi padre sobre todas las cosas es un ejemplo de vida, de no tener nada paso a tener un hotel propio y tuvo que lidiar con la muerte de mamá conteniéndonos a todos nosotros y lo hizo muy bien”.

6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.

“No se nos ha presentado la oportunidad”.

7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

“Eso es algo fundamental para nuestra empresa tratamos de que todos seamos un equipo que patee para un mismo lado y esperamos de todos un compromiso hacia la empresa ya que si todo va bien no va a haber problemas, en cuanto a la iniciativa eso lo dejamos para los miembros de la familia debido a que ya somos bastantes y cuando nos tenemos que poner de acuerdo en ciertas cosas es complicado, creo agregar gente a esto sería ridículo”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.

“No”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“No contamos con los recursos para poder anticiparnos a los problemas, el hotel está construido en una estructura que es muy costosa de mantener”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“Si”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“Siempre se aprende de los errores propios, pero estaría bueno aprender también de los ajenos así nos ahorraríamos errores”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No, siempre que algo pasa y no fue ninguno de la familia desconfiamos de todos”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Si”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si, aunque siempre cuesta y depende del daño de la derrota sufrida, el tiempo de recuperación”.

AUTOEVALUACION.- Comunicación y estilo personal (basado en George Hotcner)

Instrucciones: repartir 6 puntos entre las respuestas de cada pregunta.-

**1. En una conversación :**

<b>A</b>	Se preocupa por explicar extensamente sus ideas, planteando las razones de las mismas.-	0
<b>B</b>	Pregunta a la gente “cómo anda “.-	2
<b>C</b>	Le resulta fácil elogiar a otros.-	2
<b>D</b>	Intenta comprender los fundamentos de las opiniones de los demás.-	2

**2.- En una discusión:**

<b>A</b>	Tiende Ud. a gesticular y acentuar con la voz sus opiniones e ideas.-	3
<b>B</b>	Acepta con facilidad que alguien pueda contradecir sus opiniones.-	0
<b>C</b>	Le preocupa advertir la diferencia entre lo que su interlocutor dice y siente.-	0
<b>D</b>	Tiende a ocultar lo que siente, sosteniendo sus propios puntos de vista.-	3

**3.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Pide explicaciones sobre aquellos temas que le quedan poco claros.-	2
<b>B</b>	Se preocupa por dejar planteado claramente su punto de vista con respecto a los temas abordados.-	1
<b>C</b>	Habla claramente de lo que siente frente a las actitudes de los demás con los involucrados.-	2
<b>D</b>	Se da cuenta si las otras personas lo escuchan con atención.-	1

**4.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	Pide disculpas a quien podría haber molestado.-	1
<b>B</b>	Intenta expresar lo que está sintiendo.-	2
<b>C</b>	Acepta con facilidad que puedan no estar de acuerdo con Ud.-	2
<b>D</b>	Aunque intente aparentar que está escuchando, se impacienta por interrumpir y explicar su desacuerdo.-	1

**5.- Frente a la introducción de un cambio:**

<b>A</b>	Facilita que los demás lo comprendan demostrando sus sentimientos y convicciones.-	2
<b>B</b>	Está atento a la reacción de los demás con respecto a lo que Ud. expresa.-	2
<b>C</b>	No pone mayor interés en los comentarios u observaciones que puedan hacerle.-	1
<b>D</b>	Busca opiniones de otras personas sobre el tema.-	1

**6.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Tiende a fundamentar su manera de actuar con datos y hechos concretos.-	0
<b>B</b>	Acepta fácilmente las críticas constructivas de otras personas.-	2
<b>C</b>	Evita expresar ideas que puedan herir a otras personas o empeorar la situación.-	2
<b>D</b>	Expresa con naturalidad sus sentimientos.-	2

**7.- En una conversación:**

<b>A</b>	Analiza los temas desde el punto de vista de su interlocutor.-	1
<b>B</b>	Demuestra a los otros sus conocimientos.-	2
<b>C</b>	Generalmente Ud. supone que sus interlocutores lo entienden.-	2
<b>D</b>	Se preocupa por abordar temas de interés mutuo.-	1

**8.- En una discusión:**

<b>A</b>	Está atento a los sentimientos de la gente.-	1
<b>B</b>	La gente afirma que Ud. siempre cree tener la razón.-	2
<b>C</b>	Trata de analizar con profundidad lo que dicen las otras personas.-	1
<b>D</b>	Demuestra abiertamente su desacuerdo o enojo.-	2

**9.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Ud. tiende a hablar más que su interlocutor.-	2
<b>B</b>	No le molesta hacer referencia a sus sentimientos con respecto al tema abordado.-	2
<b>C</b>	Se adapta a las reacciones de su interlocutor.-	2
<b>D</b>	Pregunta e indaga los motivos de lo que piensan los otros.-	0

**10.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	No puede disimular su impaciencia o su inquietud.-	2
<b>B</b>	Intenta comprender la opinión y situación de los demás.-	1
<b>C</b>	Expresa sus opiniones con convicción.-	2
<b>D</b>	Percibe como se siente el grupo.-	1

**11.- Al introducir un cambio:**

<b>A</b>	Pide ideas, sugerencias y opiniones.-	1
<b>B</b>	Se interesa por el impacto que producen sus palabras	1
<b>C</b>	Comparte con la gente su propia ansiedad o expectativa.-	2
<b>D</b>	Espera que sus instrucciones sean cumplidas al pie de la letra.-	2

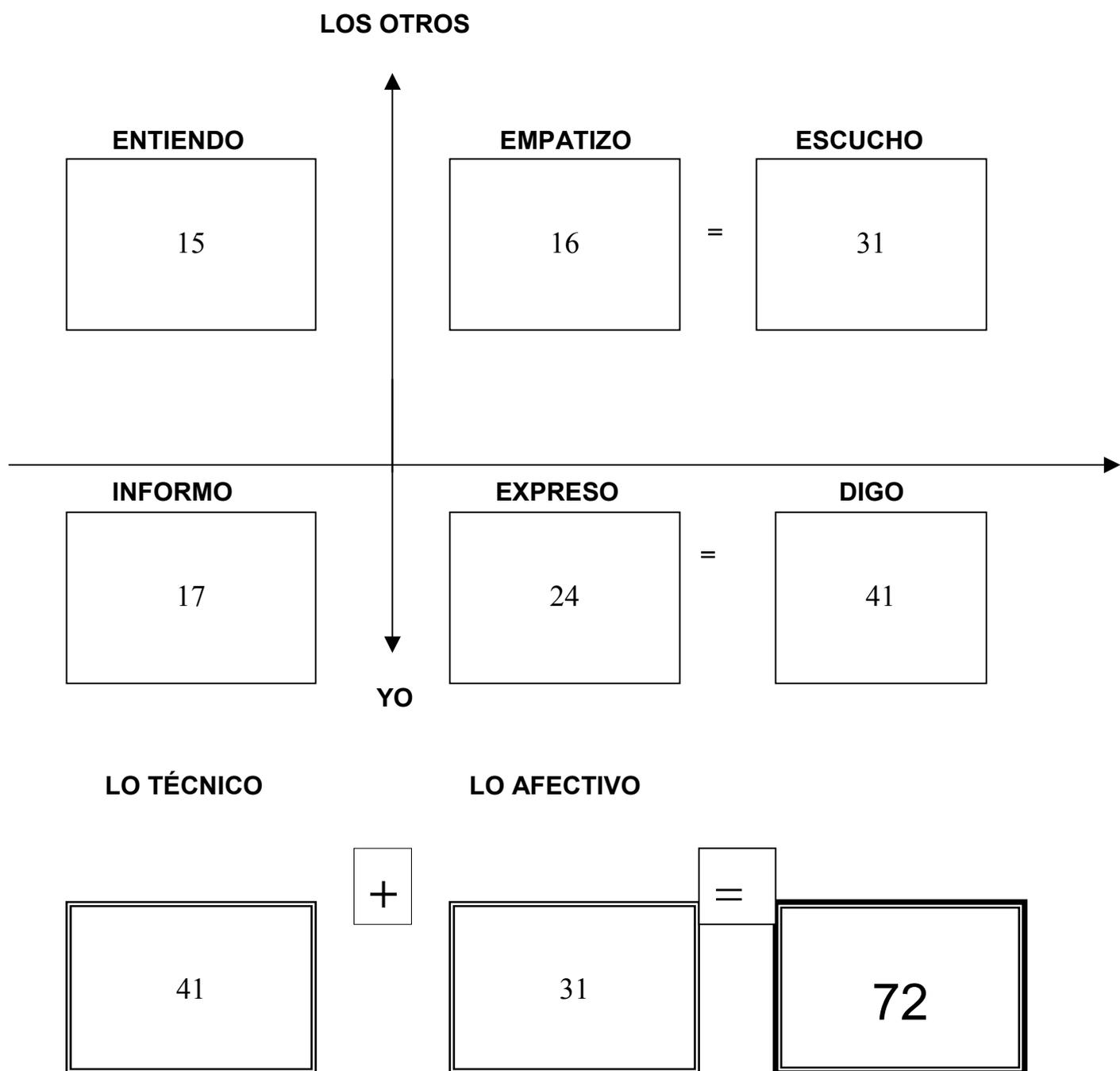
**12.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Solicita a su interlocutor que exprese sus sentimientos respecto del punto específico que abordan.-	2
<b>B</b>	Ud. tiene una posición tomada y no la modifica sustancialmente.-	1
<b>C</b>	Permite que la otra persona termine de opinar antes de reaccionar a lo que dice.-	2
<b>D</b>	Ud. toca el tema y refleja sus sentimientos con respecto a las mismas.-	1

**Planilla de resultados del cuestionario:**

Vuelque sus respuestas en esta planilla y luego sume los valores que tiene cada columna, anotando el resultado total.-

Consigna	Informo		Expreso		Entiendo		Empatizo	
	A	0	C	2	D	2	B	2
1	A	0	C	2	D	2	B	2
2	D	3	A	3	B	0	C	0
3	B	1	C	2	A	2	D	1
4	D	1	B	2	C	2	A	1
5	C	1	A	2	D	1	B	2
6	A	0	D	2	B	2	C	2
7	C	2	B	2	A	1	D	1
8	B	2	D	2	C	1	A	1
9	A	2	B	2	D	0	C	2
10	C	2	A	2	B	1	D	1
11	D	2	C	2	A	1	B	1
12	B	1	D	1	C	2	A	2
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>Total</b>	<b>16</b>



Para esta señora parece ser que su empresa no es más que su familia, no ve a los empleados no familiares como integrantes de su empresa y en cada punto de este cuestionario dónde se le preguntaba por aspectos básicos que deberían ser compartidos por todos los integrantes de la empresa, sean o no integrantes de la familia, ella los separaba y decía que no era necesario poner de manifiesto ciertas cosas como los objetivos, la misión y la visión de la empresa porque los que tomaban las decisiones

(sus familiares) ya lo sabían. Esto demuestra, a simple vista, que nuevamente estamos ante un caso que tiene graves dificultades para separar a la empresa de la familia. Uno solo de los integrantes familiares es profesional en la tarea que debe desarrollar (Carlos), el resto no.

En cuanto a la comunicación esta persona se encuentra dentro de los límites establecidos, ya que es una persona que expresa las cosas que quiere aunque sin informar mucho, parece ser que ella está pendiente de sus empleados y controla todo el tiempo es por eso que no informa más que lo necesario. Y no deja de lado la parte afectiva ya que escucha a sus empleados, pero siempre en menor medida de lo que dice.

### **El Rancho Grande**

El Rancho Grande es una empresa familiar, con más de sesenta años brindando servicio a la vera de la Ruta 8 en Parada Robles (a 15 kilómetros de Capilla del Señor). Allá a mediados del siglo pasado, Don Ambrosio Ponti hijo de italianos de la Lombardía y su esposa Frieda Luisa Kunsch hija de suizos alemanes de Zurich y Berna; decidieron abandonar los trabajos rurales para instalar una "Hostería" a la orilla de la Ruta 8. Adquirieron el terreno a la altura del kilómetro 76 y el abuelo Pablo Kunsch (el suizo) diseñó el Rancho Grande con reminencias de su madre patria. En febrero del año 1941 abrió sus puertas atendidos por Don Ambrosio, Frieda sus hijos Amalia, Elizabet, Mabel y Otto, fueron años duros que con mucho tesón y sacrificio se salió adelante. Luego, dos años más tarde, nacieron otros dos hijos (como una segunda edición) Néstor (Pichin) y Griselda (Pipa), quienes son los que actualmente se ocupan de la hostería. El complejo cuenta con siete duplex bien equipados, 4 cabañas, 1 cabaña grande. piscina, cancha de Padlle, restorant, salón de té.

Si bien fue concebido como un alojamiento de paso para camioneros, el propósito primordial apunta a dar hospedaje los fines de semana y celebrar convenciones y reuniones de trabajo los días restantes.

Nombre: Néstor.

Edad: 63.

Estudios: Lic. Ad. de Empresas.

Puesto de Trabajo: Encargado y dueño

¿Se les suele dar algún tipo de entrenamiento a los empleados al ingresar al hotel?

“Por lo general trabajamos con gente conocida o parientes y si siempre que alguien empieza a trabajar le damos un pantallazo general de todo lo que hacemos y depende el puesto se le explican diferentes cosas”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Normal, acá todos nos conocemos y somos como una familia aunque halla algunos que no forman parte de la misma, pero que fueron recomendados por alguien de la familia y es por ello que tienen nuestra confianza”.

¿Los empleados cuentan con algún tipo de incentivo?

“Ellos tienen ciertas libertades pero siempre que deban tomarse alguna de ellas nos tienen que consultar”.

¿De qué sector está encargado?

“Griselda se encarga de la parte de las cabañas (limpieza, etc) y tiene dos personas que la ayudan, aunque siempre hacemos todo entre los dos cuando estamos faltos de tiempo y yo me ocupo de lo que son números y mantenimiento de la hostería”.

¿Trabajan otros miembros de la familia en la empresa (Quiénes y posiciones que ocupan)? Tienen estudios realizados, Cuáles?

“Si, mi señora (estudios secundarios) que junto con Griselda (estudios secundarios) se encargan de la cocina. Mi hija (secundarios) y la hija de Griselda (maestra jardinera) junto con uno de sus hijos (abogado) y el mío (arquitecto) se encargan de la recepción y reservas y a su vez los hombres hacemos el mantenimiento cuando hace falta”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.  
“Siempre lo hablamos con nuestros hijos sabiendo que el día de mañana podemos no estar y nos gustaría que todo continuara igual”.
2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)  
“No están claramente definidos aunque los sabemos”.
3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.  
“No lo hacemos en horario de trabajo, ya que la mayoría de los que trabajamos aquí somos familiares”.
4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.  
“No”.
5. Ejemplaridad de vida.  
“La historia de nuestra familia es muy rica y creo que como un ejemplo de vida”.
6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.  
“Siempre tratamos de ayudar a nuestros hijos en todo lo que ellos necesitan y buscamos juntos que ellos puedan crecer y formarse como profesionales, para que el día de mañana ellos puedan llevar adelante esta empresa que con tanto sacrificio llevamos adelante nosotros”.
7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.  
“Si, es lo que tenemos dentro de la familia y solo se traslada a la empresa, siempre fuimos una familia muy unida”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.

“No”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“Si”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“No, nunca lo pensé de ese modo”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“Si, pero tratamos de que no halla errores. Los errores ya los cometimos nosotros y es por eso que estamos constantemente controlando para que no vuelvan a suceder”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“No”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“No”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si”.

**AUTOEVALUACION.- Comunicación y estilo personal (basado en George Hotcner)**

Instrucciones: repartir 6 puntos entre las respuestas de cada pregunta.-

**1. En una conversación :**

<b>A</b>	Se preocupa por explicar extensamente sus ideas, planteando las razones de las mismas.-	1
<b>B</b>	Pregunta a la gente “cómo anda “.-	2
<b>C</b>	Le resulta fácil elogiar a otros.-	1
<b>D</b>	Intenta comprender los fundamentos de las opiniones de los demás.-	2

**2.- En una discusión:**

<b>A</b>	Tiende Ud. a gesticular y acentuar con la voz sus opiniones e ideas.-	3
<b>B</b>	Acepta con facilidad que alguien pueda contradecir sus opiniones.-	1
<b>C</b>	Le preocupa advertir la diferencia entre lo que su interlocutor dice y siente.-	1
<b>D</b>	Tiende a ocultar lo que siente, sosteniendo sus propios puntos de vista.-	1

**3.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Pide explicaciones sobre aquellos temas que le quedan poco claros.-	2
<b>B</b>	Se preocupa por dejar planteado claramente su punto de vista con respecto a los temas abordados.-	2
<b>C</b>	Habla claramente de lo que siente frente a las actitudes de los demás con los involucrados.-	2
<b>D</b>	Se da cuenta si las otras personas lo escuchan con atención.-	0

**4.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	Pide disculpas a quien podría haber molestado.-	1
<b>B</b>	Intenta expresar lo que está sintiendo.-	1
<b>C</b>	Acepta con facilidad que puedan no estar de acuerdo con Ud.-	1
<b>D</b>	Aunque intente aparentar que está escuchando, se impacienta por interrumpir y explicar su desacuerdo.-	3

**5.- Frente a la introducción de un cambio:**

<b>A</b>	Facilita que los demás lo comprendan demostrando sus sentimientos y convicciones.-	2
<b>B</b>	Está atento a la reacción de los demás con respecto a lo que Ud. expresa.-	2
<b>C</b>	No pone mayor interés en los comentarios u observaciones que puedan hacerle.-	1
<b>D</b>	Busca opiniones de otras personas sobre el tema.-	1

**6.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Tiende a fundamentar su manera de actuar con datos y hechos concretos.-	2
<b>B</b>	Acepta fácilmente las críticas constructivas de otras personas.-	0
<b>C</b>	Evita expresar ideas que puedan herir a otras personas o empeorar la situación.-	2
<b>D</b>	Expresa con naturalidad sus sentimientos.-	2

**7.- En una conversación:**

<b>A</b>	Analiza los temas desde el punto de vista de su interlocutor.-	1
<b>B</b>	Demuestra a los otros sus conocimientos.-	2
<b>C</b>	Generalmente Ud. supone que sus interlocutores lo entienden.-	2
<b>D</b>	Se preocupa por abordar temas de interés mutuo.-	1

**8.- En una discusión:**

<b>A</b>	Está atento a los sentimientos de la gente.-	1
<b>B</b>	La gente afirma que Ud. siempre cree tener la razón.-	1
<b>C</b>	Trata de analizar con profundidad lo que dicen las otras personas.-	2
<b>D</b>	Demuestra abiertamente su desacuerdo o enojo.-	2

**9.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Ud. tiende a hablar más que su interlocutor.-	2
<b>B</b>	No le molesta hacer referencia a sus sentimientos con respecto al tema abordado.-	2
<b>C</b>	Se adapta a las reacciones de su interlocutor.-	2
<b>D</b>	Pregunta e indaga los motivos de lo que piensan los otros.-	0

**10.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	No puede disimular su impaciencia o su inquietud.-	2
<b>B</b>	Intenta comprender la opinión y situación de los demás.-	1
<b>C</b>	Expresa sus opiniones con convicción.-	2
<b>D</b>	Percibe como se siente el grupo.-	1

**11.- Al introducir un cambio:**

<b>A</b>	Pide ideas, sugerencias y opiniones.-	2
<b>B</b>	Se interesa por el impacto que producen sus palabras	2
<b>C</b>	Comparte con la gente su propia ansiedad o expectativa.-	0
<b>D</b>	Espera que sus instrucciones sean cumplidas al pie de la letra.-	2

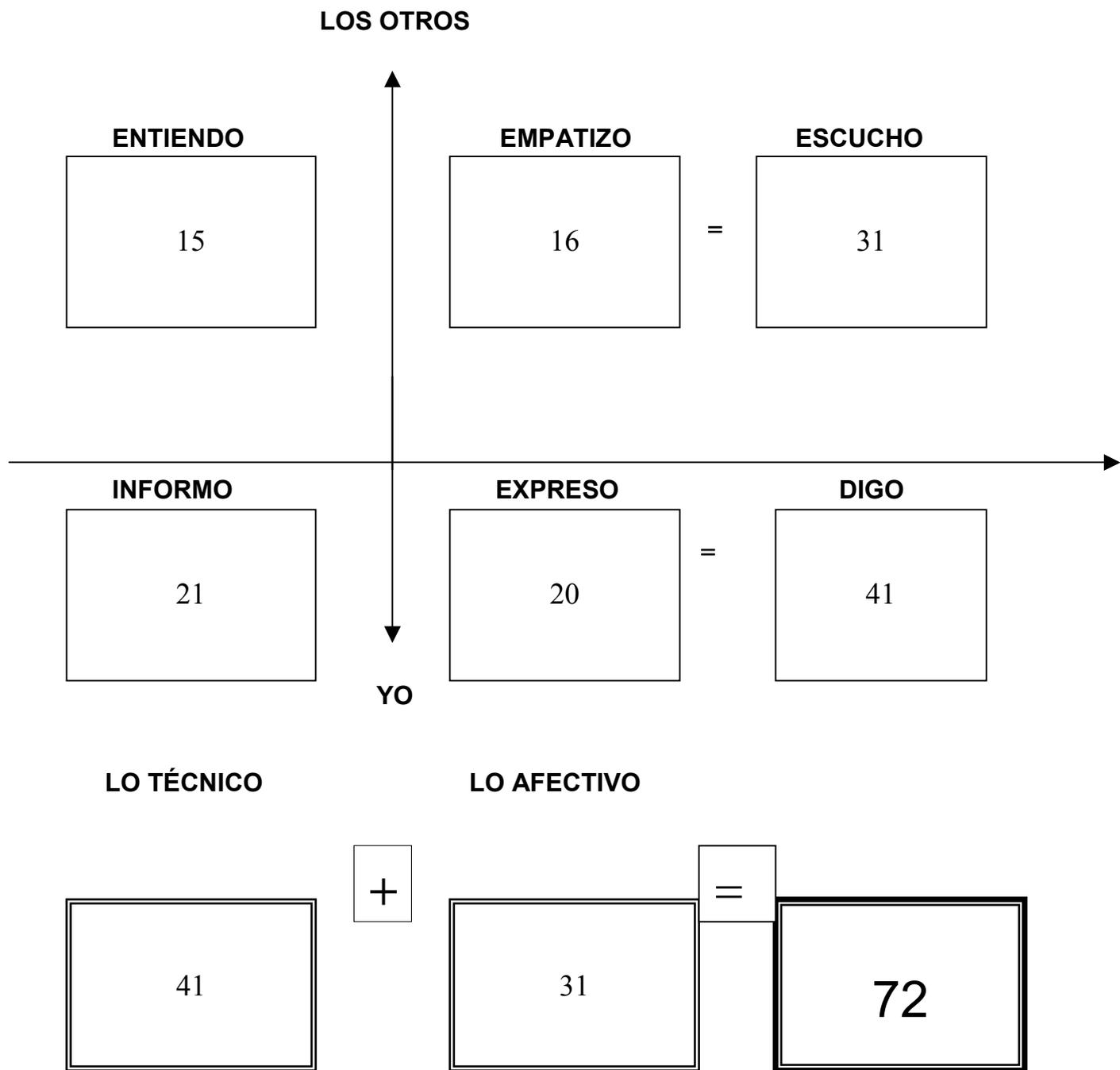
**12.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Solicita a su interlocutor que exprese sus sentimientos respecto del punto específico que abordan.-	1
<b>B</b>	Ud. tiene una posición tomada y no la modifica sustancialmente.-	2
<b>C</b>	Permite que la otra persona termine de opinar antes de reaccionar a lo que dice.-	2
<b>D</b>	Ud. toca el tema y refleja sus sentimientos con respecto a las mismas.-	1

**Planilla de resultados del cuestionario:**

Vuelque sus respuestas en esta planilla y luego sume los valores que tiene cada columna, anotando el resultado total.-

Consigna	Informo		Expreso		Entiendo		Empatizo	
	A	1	C	1	D	2	B	2
1	A	1	C	1	D	2	B	2
2	D	1	A	3	B	1	C	1
3	B	2	C	2	A	2	D	0
4	D	3	B	1	C	1	A	1
5	C	1	A	2	D	1	B	2
6	A	2	D	2	B	0	C	2
7	C	2	B	2	A	1	D	1
8	B	1	D	2	C	2	A	1
9	A	2	B	2	D	0	C	2
10	C	2	A	2	B	1	D	1
11	D	2	C	0	A	2	B	2
12	B	2	D	1	C	2	A	1
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>Total</b>	<b>16</b>



Con la información lograda a través de este formulario podemos decir que está pasando lo mismo que se viene dando en todos los casos anteriores, si observamos las respuestas que da este señor nos damos cuenta de que la familia es todo, cuando le preguntamos a cerca de los objetivos, de que si destinan tiempo para ayudar y dar respuesta a los empleados, o de que si tratan de lograr un espíritu de cooperación siempre su respuesta era que entre los miembros de la familia todo esto se daba, pero vale destacar que ellos también cuentan con personal ajeno a la familia y que sería importante que todo lo que se da dentro de la familia en este sentido se de también con aquellas personas que son

ajenos a la misma, evitando así deferencias y por ende desconfianzas y celos entre los miembros familiares y los no familiares. Por lo que se refiere a la profesionalidad de los miembros familiares se puede decir que ninguno de ellos es profesional de la actividad en la cual se están desempeñando.

En cuanto a la comunicación a través de la auto evaluación podemos decir que esta persona se preocupa por informar y por expresarse, no deja de lado a los empleados ya que sabe escuchar y entender a los demás aunque en menor medida.

### **Estancia La Carona Cinco Espuelas**

La Carona Cinco Espuelas es una empresa familiar perteneciente a la Señora Miriam Piérola y sus tres hijos Paula, Horacio Jr, y Tomás Erausquin.

En Noviembre del año 2003 este equipo salió en la búsqueda de un lugar apropiado para realizar el proyecto siempre soñado por Miriam y lo encontró en la Villa más bonita de Salta “Villa San Lorenzo.”

Cada integrante de este equipo aporta distintas cualidades que se complementan para ofrecerte una experiencia inolvidable. Miriam es la Manager General y será vuestra anfitriona. Paula se formó estudiando y compitiendo en tenis en San Antonio, Texas, USA y esta a su cargo la Administración y Marketing. Horacio es un Chef innato, con él podrás degustar los platos que mas te gusten. Tomás te invita de cabalgata con su yegua “Chispita” haciéndote conocer los lugares mas increíbles de esta Villa.

Nombre: Miriam.

Edad: 53.

Estudios:

Puesto de Trabajo: Manager General.

¿Se les suele dar algún tipo de entrenamiento a los empleados al ingresar al hotel?

“Sí, lo único que cambia es la persona que lo entrena dependiendo de que puesto vaya a ocupar la persona a ingresar. Pero tratamos de seguir todos una misma metodología, empezamos por familiarizarlos con la estancia y presentarlos con todo el personal, sin importar el sector al que vayan a trabajar. Después se enseña la manera de llevar adelante las tareas que va a tener que desempeñar en su puesto (si es que no sabe como hacerlas), termina el entrenamiento dejándolos en su puesto, siempre con alguien

durante la primera semana, porque creemos que la mejor manera de que una persona aprenda es llevándola a situaciones extremas, es cuando mejor y más rápido aprenden”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Intento de no hacer diferencias entre los empleados, con mis hijos no tengo problema porque están ubicados en posiciones en donde solo me rinden cuentas a mí, por lo que la diferencia que hago con ellos no se nota tanto”.

“Con el resto del personal trato de que sea conocido, sobre todo los chicos que están en recepción. Con las mucamas es diferente porque ellas necesitan un trato especial, igualmente solo vienen cuando es necesario debido a la poca cantidad de habitaciones con las que contamos”.

¿Los empleados cuentan con algún tipo de incentivo?

“Yo creo que el incentivo es que la empresa va a funcionar bien si todos trabajamos bien”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“No”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“Si, lo hablamos en familia durante los momentos que tenemos libres”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“Con mis hijos lo hice y lo hago en la actualidad, por eso están ubicados cada uno en un lugar donde les gusta lo que hacen”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.

“Trato de que sea así”.

5. Ejemplaridad de vida.

“Por el momento te puedo decir que si, hay que ver en un futuro”.

6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.

“Si”.

7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.

“Eso a mis hijos les está costando, puede ser porque yo estoy muy pendiente de todo y por eso no tienen la necesidad”.

8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.

“Si es algo que yo trato de hacer para que cuando yo no esté ellos sigan con la empresa de la misma manera que se ha venido haciendo”.

9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.

“Si”.

10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).

“No. Los problemas son algo que me pone muy mal y trato de buscar ayuda en mis hijos”.

11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.

“Si”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“Si”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Si”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si”.

AUTOEVALUACION.- Comunicación y estilo personal (basado en George Hotcner)

Instrucciones: repartir 6 puntos entre las respuestas de cada pregunta.-

**1.- En una conversación :**

<b>A</b>	Se preocupa por explicar extensamente sus ideas, planteando las razones de las mismas.-	1
<b>B</b>	Pregunta a la gente “cómo anda “.-	2
<b>C</b>	Le resulta fácil elogiar a otros.-	2
<b>D</b>	Intenta comprender los fundamentos de las opiniones de los demás.-	1

**2.- En una discusión:**

<b>A</b>	Tiende Ud. a gesticular y acentuar con la voz sus opiniones e ideas.-	0
<b>B</b>	Acepta con facilidad que alguien pueda contradecir sus opiniones.-	4
<b>C</b>	Le preocupa advertir la diferencia entre lo que su interlocutor dice y siente.-	2
<b>D</b>	Tiende a ocultar lo que siente, sosteniendo sus propios puntos de vista.-	0

**3.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Pide explicaciones sobre aquellos temas que le quedan poco claros.-	3
<b>B</b>	Se preocupa por dejar planteado claramente su punto de vista con respecto a los temas abordados.-	0
<b>C</b>	Habla claramente de lo que siente frente a las actitudes de los demás con los involucrados.-	2
<b>D</b>	Se da cuenta si las otras personas lo escuchan con atención.-	1

**4.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	Pide disculpas a quien podría haber molestado.-	2
<b>B</b>	Intenta expresar lo que está sintiendo.-	2
<b>C</b>	Acepta con facilidad que puedan no estar de acuerdo con Ud.-	2
<b>D</b>	Aunque intente aparentar que está escuchando, se impacienta por interrumpir y explicar su desacuerdo.-	0

**5.- Frente a la introducción de un cambio:**

<b>A</b>	Facilita que los demás lo comprendan demostrando sus sentimientos y convicciones.-	2
<b>B</b>	Está atento a la reacción de los demás con respecto a lo que Ud. expresa.-	1
<b>C</b>	No pone mayor interés en los comentarios u observaciones que puedan hacerle.-	0
<b>D</b>	Busca opiniones de otras personas sobre el tema.-	3

**6.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Tiende a fundamentar su manera de actuar con datos y hechos concretos.-	1
<b>B</b>	Acepta fácilmente las críticas constructivas de otras personas.-	2
<b>C</b>	Evita expresar ideas que puedan herir a otras personas o empeorar la situación.-	3
<b>D</b>	Expresa con naturalidad sus sentimientos.-	0

**7.- En una conversación:**

<b>A</b>	Analiza los temas desde el punto de vista de su interlocutor.-	2
<b>B</b>	Demuestra a los otros sus conocimientos.-	1
<b>C</b>	Generalmente Ud. supone que sus interlocutores lo entienden.-	1
<b>D</b>	Se preocupa por abordar temas de interés mutuo.-	2

**8.- En una discusión:**

<b>A</b>	Está atento a los sentimientos de la gente.-	3
<b>B</b>	La gente afirma que Ud. siempre cree tener la razón.-	1
<b>C</b>	Trata de analizar con profundidad lo que dicen las otras personas.-	2
<b>D</b>	Demuestra abiertamente su desacuerdo o enojo.-	0

**9.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Ud. tiende a hablar más que su interlocutor.-	2
<b>B</b>	No le molesta hacer referencia a sus sentimientos con respecto al tema abordado.-	0
<b>C</b>	Se adapta a las reacciones de su interlocutor.-	2
<b>D</b>	Pregunta e indaga los motivos de lo que piensan los otros.-	2

**10.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	No puede disimular su impaciencia o su inquietud.-	0
<b>B</b>	Intenta comprender la opinión y situación de los demás.-	2
<b>C</b>	Expresa sus opiniones con convicción.-	1
<b>D</b>	Percibe como se siente el grupo.-	3

**11.- Al introducir un cambio:**

<b>A</b>	Pide ideas, sugerencias y opiniones.-	2
<b>B</b>	Se interesa por el impacto que producen sus palabras	0
<b>C</b>	Comparte con la gente su propia ansiedad o expectativa.-	2
<b>D</b>	Espera que sus instrucciones sean cumplidas al pie de la letra.-	2

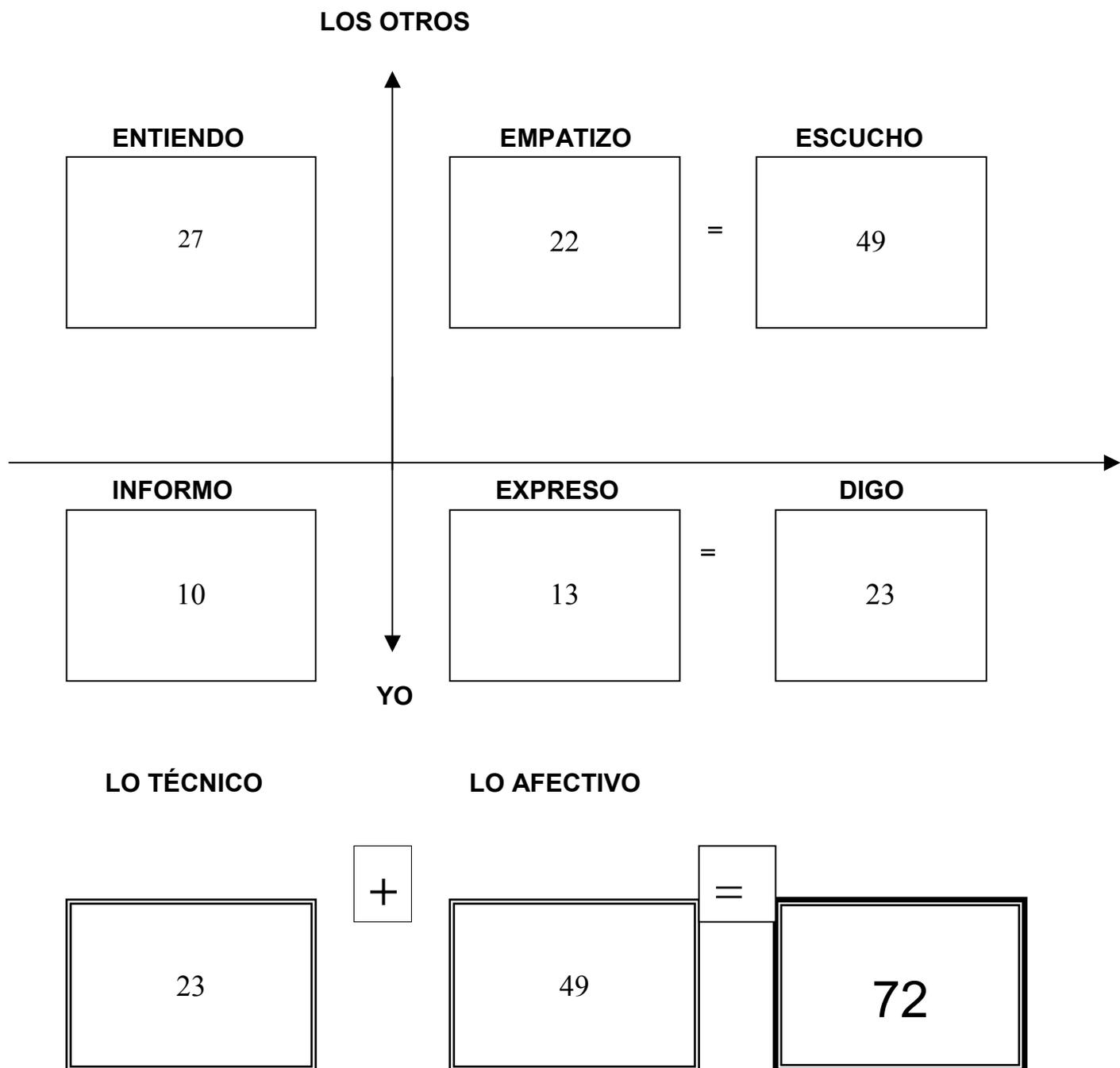
**12.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Solicita a su interlocutor que exprese sus sentimientos respecto del punto específico que abordan.-	1
<b>B</b>	Ud. tiene una posición tomada y no la modifica sustancialmente.-	1
<b>C</b>	Permite que la otra persona termine de opinar antes de reaccionar a lo que dice.-	2
<b>D</b>	Ud. toca el tema y refleja sus sentimientos con respecto a las mismas.-	2

**Planilla de resultados del cuestionario:**

Vuelque sus respuestas en esta planilla y luego sume los valores que tiene cada columna, anotando el resultado total.-

Consigna	Informo		Expreso		Entiendo		Empatizo	
	A	1	C	2	D	1	B	2
1	A	1	C	2	D	1	B	2
2	D	0	A	0	B	4	C	2
3	B	0	C	2	A	3	D	1
4	D	0	B	2	C	2	A	2
5	C	0	A	2	D	3	B	1
6	A	1	D	0	B	2	C	3
7	C	1	B	1	A	2	D	2
8	B	1	D	0	C	2	A	3
9	A	2	B	0	D	2	C	2
10	C	1	A	0	B	2	D	3
11	D	2	C	2	A	2	B	0
12	B	1	D	2	C	2	A	1
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>Total</b>	<b>22</b>



Con la información lograda podemos decir que en este caso se puede observar que la Manager General ve a la empresa y a la familia como una misma cosa, tiene un buen pensamiento en cuanto a la manera de entrenar al nuevo personal y por el tamaño de la empresa se puede decir que es el correcto. En cuanto a que si sus hijos están ubicados en sus posiciones según sus cualidades al parecer si lo están, guiándonos por lo que nos dijeron ellos pero para tener una opinión más objetiva habría que visitarla.

Miriam es una persona muy afectiva, lo confirma cuando dice que la ponen mal los problemas y que suele recurrir a sus hijos en esos casos. Es de proteger mucho a sus

hijos y esto le puede traer problemas en un futuro ya sea por cuestiones familiares o estrictamente empresariales. Es una persona que entiende mucho a la gente y le es muy sencillo ponerse en lugar de ellos, no es de informar ni de expresar lo que piensa. Esto también le puede y de hecho la va a llevar en algún momento a tener grandes confrontaciones con sus hijos, al no poder ser capaz de separar su empresa de su familia.

### **Hotel El Prado**

Hotel El Prado es una empresa familiar que a lo largo de los años se ha convertido en un punto de referencia en materia de alojamiento en franca expansión. Está ubicado en el bajo de la ciudad del Neuquén, a una cuadra de la ruta Nacional 22 y a una cuadra del Parque Central de la Ciudad, en la esquina de las calles Tierra del Fuego y Perito Moreno. Comenzó con sus actividades en el año 1987, cuando Jorge Junto con su esposa y sus dos hijos decidieron establecerse en la ciudad de Neuquén, provincia de Neuquén, Argentina. Empezaron a funcionar con 10 habitaciones y luego se ampliaron hasta lograr lo que podemos ver hoy en día, 60 habitaciones (singles, dobles y triples) con baño privado, totalmente equipadas con Frigobar, TV con Cable, Teléfono con DDN y DDI, con conexión para Fax y Laptop, Conexión p/ internet en habitación. Dos habitaciones en Suite y una habitación preparada especialmente para personas discapacitadas.

Actualmente trabajan Jorge, su esposa Florencia y sus dos hijos Pedro y Rodrigo. Jorge es el encargado principal, trabajó toda su vida en hoteles, su función es la de estar a cargo de todo el hotel, de la parte administrativa (compras, pagos, etc.), de la parte de limpieza y de la cocina, aunque en cada sector tiene un responsable que debe rendirle cuentas. Su mujer está a cargo de la decoración y ayuda a su marido cuando este lo necesita. Pedro es profesor de educación física y es el encargado de la recreación y Rodrigo estudia música y trabaja en la recepción.

Nombre: Jorge.

Edad: 57.

Estudios: Abogado

Puesto de Trabajo: Encargado Principal.

¿Se les suele dar algún tipo de entrenamiento a los empleados al ingresar al hotel?

“Si por lo general cuando ingresa un nuevo integrante no se lo suele dejar solo, trabaja acompañado de alguien si es posible una semana entera. Se le explica el funcionamiento del sector al que ingresa y las tareas a desarrollar”.

¿Cómo es el trato de la empresa hacia el personal?

“Tratamos de crear un ambiente en el que se pueda trabajar, por mi experiencia en hotelería se que tenemos que intentar ser un grupo y llevarnos lo mejor posible. Con algunos lo puedo llevar adelante pero con otros no y suele haber algunas discusiones”.

¿Los empleados cuentan con algún tipo de incentivo?

“No”.

¿Trabajan otros miembros familiares en la empresa? ¿Quiénes?

“Si, mi sobrino Nicolás es el cocinero y mi hermano que es diseñador de espacios verdes y se ocupa del parque”.

Acciones que debe realizar un directivo líder:

1. Establecer y comunicar el enfoque estratégico, generado entusiasmo y compromiso.

“No, es algo que no lo creo necesario”.

2. Tener claro los objetivos y metas que debe alcanzar el equipo. (misión y visión)

“Si”.

3. Destinar tiempo para pensar en los que trabajan con él, como mejorar sus actitudes hacia el trabajo, ayudándolos a descubrir el sentido de sus vidas.

“Si, mis años experiencia en el sector me enseñaron eso”.

4. Dirigir por valores que den sentido a lo que hacen.  
“Lo intentamos, con algunos aún no he podido”.
5. Ejemplaridad de vida.  
“En ciertos aspectos si. A pesar de fracasar una y otra vez lo sigo intentando y creo que eso puede servir como ejemplo para algunos que porque una vez les fue mal no lo vuelven a intentar”.
6. Ocuparse de dar respuesta a los interrogantes de cada uno ayudándolos a crecer y desarrollarse en su vida profesional.  
“Trato de hacerlo con mis hijos y con aquellos que son encargados de sector y de que ellos lo apliquen con sus subordinados”.
7. Lograr un espíritu de cooperación, iniciativa y compromiso entre los miembros del equipo.  
“Si, es algo fundamental que tiene que pasar y más en hotelería”.
8. Fomentar una cultura sobre los valores que se quieran instalar en la organización.  
“Si”.
9. Ser proactivo, anticiparse a los problemas, tratar de mejorar las cosas poniendo énfasis en los procesos y resultados.  
“Es algo en lo que todavía estoy en deuda, no puedo”.
10. Desarrollar una mentalidad analítica, saber deshacer problemas con el fin de encontrar su causante; saber establecer prioridades (con sentido común y claramente).  
“Si”.
11. Aprender de los errores propios y ajenos (feedback) para su crecimiento y el de su gente.  
“Si”.

12. Tener un comportamiento coherente (buen comunicador, leal con lo que se propone, honesto).

“Si”.

13. Tener estabilidad emocional (en situaciones problemáticas, no buscar culpables sino tratar de resolverlo en equipo).

“A veces si y otras no, depende de la situación”.

14. Ser asertivo, mostrarse seguro en lo cotidiano, enfrentar situaciones difíciles sin tratar de evitarlas.

“Trato de estar seguro pero hay situaciones que me es imposible”.

15. Ser Optimista, tratar de recuperarse rápidamente después de alguna derrota.

“Si”.

AUTOEVALUACION.- Comunicación y estilo personal (basado en George Hotcner)

Instrucciones: repartir 6 puntos entre las respuestas de cada pregunta.-

**1.- En una conversación :**

<b>A</b>	Se preocupa por explicar extensamente sus ideas, planteando las razones de las mismas.-	1
<b>B</b>	Pregunta a la gente “cómo anda “.-	2
<b>C</b>	Le resulta fácil elogiar a otros.-	1
<b>D</b>	Intenta comprender los fundamentos de las opiniones de los demás.-	2

**2.- En una discusión:**

<b>A</b>	Tiende Ud. a gesticular y acentuar con la voz sus opiniones e ideas.-	0
<b>B</b>	Acepta con facilidad que alguien pueda contradecir sus opiniones.-	2
<b>C</b>	Le preocupa advertir la diferencia entre lo que su interlocutor dice y siente.-	2
<b>D</b>	Tiende a ocultar lo que siente, sosteniendo sus propios puntos de vista.-	2

**3.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Pide explicaciones sobre aquellos temas que le quedan poco claros.-	2
<b>B</b>	Se preocupa por dejar planteado claramente su punto de vista con respecto a los temas abordados.-	1
<b>C</b>	Habla claramente de lo que siente frente a las actitudes de los demás con los involucrados.-	3
<b>D</b>	Se da cuenta si las otras personas lo escuchan con atención.-	0

**4.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	Pide disculpas a quien podría haber molestado.-	1
<b>B</b>	Intenta expresar lo que está sintiendo.-	1
<b>C</b>	Acepta con facilidad que puedan no estar de acuerdo con Ud.-	3
<b>D</b>	Aunque intente aparentar que está escuchando, se impacienta por interrumpir y explicar su desacuerdo.-	1

**5.- Frente a la introducción de un cambio:**

<b>A</b>	Facilita que los demás lo comprendan demostrando sus sentimientos y convicciones.-	3
<b>B</b>	Está atento a la reacción de los demás con respecto a lo que Ud. expresa.-	1
<b>C</b>	No pone mayor interés en los comentarios u observaciones que puedan hacerle.-	2
<b>D</b>	Busca opiniones de otras personas sobre el tema.-	0

**6.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Tiende a fundamentar su manera de actuar con datos y hechos concretos.-	2
<b>B</b>	Acepta fácilmente las críticas constructivas de otras personas.-	2
<b>C</b>	Evita expresar ideas que puedan herir a otras personas o empeorar la situación.-	1
<b>D</b>	Expresa con naturalidad sus sentimientos.-	1

**7.- En una conversación:**

<b>A</b>	Analiza los temas desde el punto de vista de su interlocutor.-	2
<b>B</b>	Demuestra a los otros sus conocimientos.-	1
<b>C</b>	Generalmente Ud. supone que sus interlocutores lo entienden.-	1
<b>D</b>	Se preocupa por abordar temas de interés mutuo.-	2

**8.- En una discusión:**

<b>A</b>	Está atento a los sentimientos de la gente.-	2
<b>B</b>	La gente afirma que Ud. siempre cree tener la razón.-	1
<b>C</b>	Trata de analizar con profundidad lo que dicen las otras personas.-	2
<b>D</b>	Demuestra abiertamente su desacuerdo o enojo.-	1

**9.- En una reunión de trabajo:**

<b>A</b>	Ud. tiende a hablar más que su interlocutor.-	1
<b>B</b>	No le molesta hacer referencia a sus sentimientos con respecto al tema abordado.-	1
<b>C</b>	Se adapta a las reacciones de su interlocutor.-	2
<b>D</b>	Pregunta e indaga los motivos de lo que piensan los otros.-	2

**10.- Cuando no está de acuerdo:**

<b>A</b>	No puede disimular su impaciencia o su inquietud.-	2
<b>B</b>	Intenta comprender la opinión y situación de los demás.-	1
<b>C</b>	Expresa sus opiniones con convicción.-	2
<b>D</b>	Percibe como se siente el grupo.-	1

**11.- Al introducir un cambio:**

<b>A</b>	Pide ideas, sugerencias y opiniones.-	1
<b>B</b>	Se interesa por el impacto que producen sus palabras	1
<b>C</b>	Comparte con la gente su propia ansiedad o expectativa.-	2
<b>D</b>	Espera que sus instrucciones sean cumplidas al pie de la letra.-	2

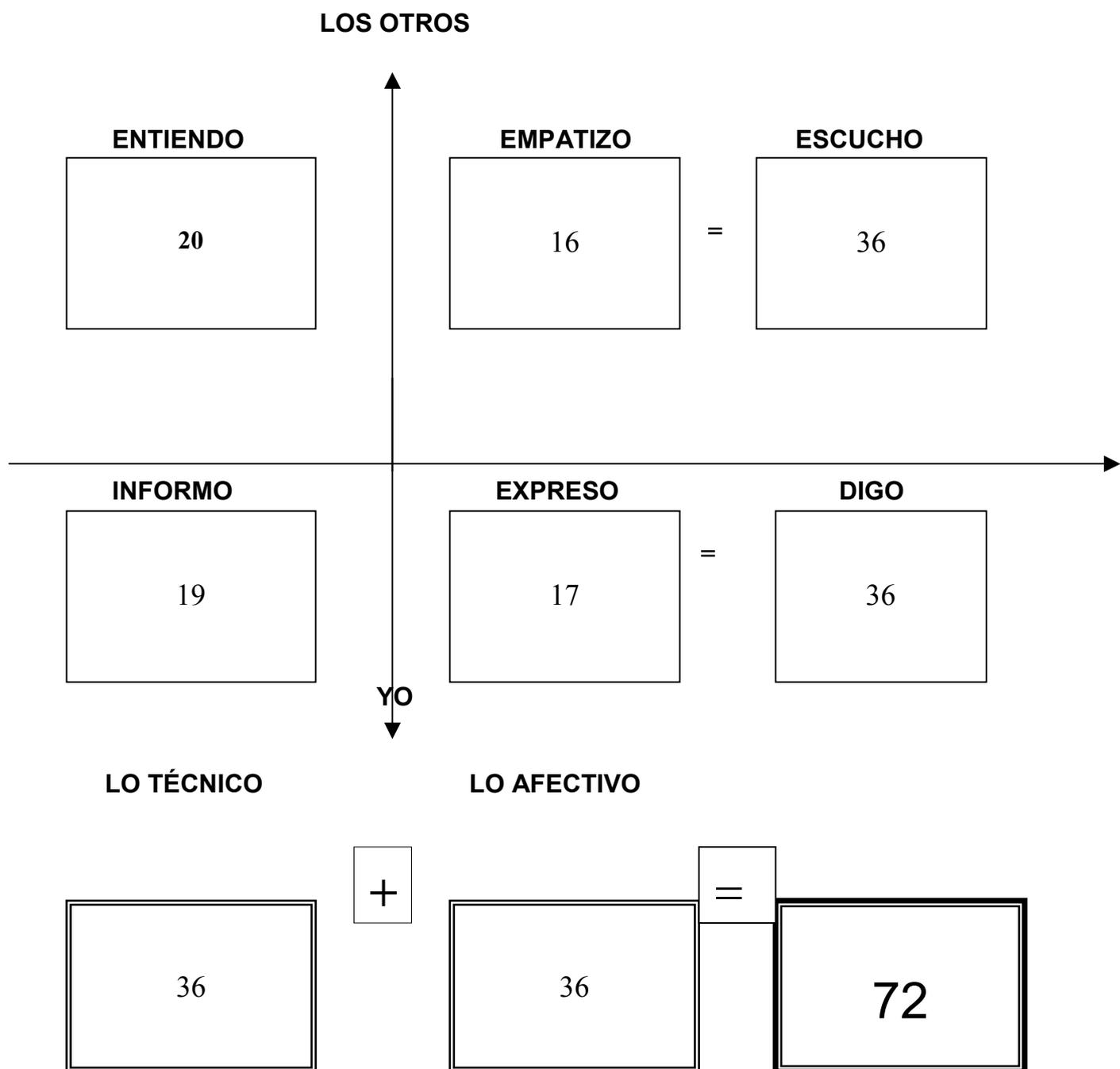
**12.- Frente a críticas:**

<b>A</b>	Solicita a su interlocutor que exprese sus sentimientos respecto del punto específico que abordan.-	1
<b>B</b>	Ud. tiene una posición tomada y no la modifica sustancialmente.-	3
<b>C</b>	Permite que la otra persona termine de opinar antes de reaccionar a lo que dice.-	1
<b>D</b>	Ud. toca el tema y refleja sus sentimientos con respecto a las mismas.-	1

**Planilla de resultados del cuestionario:**

Vuelque sus respuestas en esta planilla y luego sume los valores que tiene cada columna, anotando el resultado total.-

Consigna	Informo		Expreso		Entiendo		Empatizo	
	A	1	C	1	D	2	B	2
1	D	2	A	0	B	2	C	2
2	B	1	C	3	A	2	D	0
3	D	1	B	1	C	3	A	1
4	C	2	A	3	D	0	B	1
5	A	2	D	1	B	2	C	1
6	C	1	B	1	A	2	D	2
7	B	1	D	1	C	2	A	2
8	A	1	B	1	D	2	C	2
9	C	2	A	2	B	1	D	1
10	D	2	C	2	A	1	B	1
11	B	3	D	1	C	1	A	1
12	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>Total</b>	<b>16</b>



En este caso podemos decir que a Jorge le sirvieron sus años de trabajo en hotelería en cuanto a la comunicación es una persona que es técnica y afectiva en igual medida, en lo que se refiere a la parte afectiva es una persona que entiende a los demás y a su vez tiene empatía, aunque en menor medida. En lo que a lo técnico se refiere Jorge se interesa más por informar a su gente que por estar dando ordenes.

Coloca a la mayoría de sus familiares en puestos acordes a sus cualidades (menos a Rodrigo que estudia música y es recepcionista), aunque sin querer divide en el ambiente empresarial, a su familia de la empresa haciendo diferencias con el resto del personal no familiar (le cuesta separar a la familia de la empresa)

#### **4. Referencias Bibliograficas.**

1. Bennis, W. “Como Llegar a ser Líder”, Colombia, Ed. Norma, 1990.
2. Biasca, R. “Somos Competitivos”, Buenos Aires, Ed. Granica, 2001.
3. Badaracco, Jr.; Joseph, L.; Ellsworth, R. “El Liderazgo y La Lucha por la Integridad”, Colombia, Ed. Norma, 1994.
4. Bennis, W. “Conducir gente es tan difícil como arriar gatos”, España, Ed. Granica, 2002.
5. Centeno, R. “Metodología de la investigación aplicada al turismo”, México, Ed. Trillas, 1992.
6. Covey, S. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Buenos Aires, Ed. Paidós, 1997.
7. Cubeiro, J.C. “El Bosque del Líder”, España, Ed. Prentice Hall, 2002.
8. Dodero, S. “El Secreto de Las Empresas Familiares Exitosas”, Buenos Aires, Ed. El ateneo, 2002.
9. Dodero, S. “El desarrollo del espíritu emprendedor en las empresas familiares”, revista Franchising, octubre de 2001.
10. Dodero, S y Pithod, A. “El equipo directivo en la empresa familiar”, revista Alta Gerencia, noviembre de 1993.
11. Gallo, M.A. “La empresa Familiar en la economía española”, España, Ed. IESE, 1989.
12. Gallo, M.A. y Lacuela, F “La crisis estructural de la empresas familiares: una mirada internacional del fenómeno”, La empresa familiar, Tomo 3, Barcelona, Ed. IESE, 1989

13. Goleman, D. "La inteligencia emocional en la empresa", Argentina, Ed. Argentina, 1999.
14. Juran, J.M. "Juran y El Liderazgo para la calidad", España, Ed. Díaz de Santos S.A., 1990.
15. Pérez López, J.A., "Fundamentos de la dirección de empresas", Madrid, Ed. Rialp, 1993.
16. Pithod, A. y Doderó, S. "La empresa familiar y sus ventajas competitivas", Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1997.
17. Sabino, C. "La elección del tema: Área temática y planteamiento del problema", Bs. As., Ed. Humanitas, 1988.
18. Winters, M.F. "Cómo descubrir al líder", revista Gestión, enero-febrero de 1998.
19. Es un sitio en el cual se puede encontrar toda información con respecto a diferentes ciudades turísticas de Buenos Aires.  
<http://www.argentinaturistica.com>
20. Sitio que trata en su totalidad de temas concernientes a las empresas familiares: problemas de sucesión, trata el liderazgo, tiene foros e instituciones de ayuda para estas empresas.  
<http://www.laempresafamiliar.com/web/abcdef/index.html>
21. Son sitios, que tratan sobre empresas en general y tienen un ítem dedicado a las empresas familiares  
<http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=1432>  
  
<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/merecer.htm>
22. Un sitio en el cual se trata la aplicación de elementos metodológicos:  
<http://server2.southlink.com.ar/vap/metodologia.htm>

23. Es un sitio el cual está enfocado a satisfacer las necesidades de capacitación de directivos, gerentes y profesionales de negocios en toda Hispanoamérica.  
<http://www.altadireccion.org/institucional/institucional.php>
24. Sitio de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.  
<http://www.sepyme.gov.ar>
25. Sitio del Hotel Marcin  
<http://www.hotelmarcin.com.ar>
26. Apuntes de las materias cursadas de primero a cuarto año de la carrera de hotelería en la Universidad Abierta Interamericana.
27. Sitio del Hotel Uruguay  
<http://www.contactosdigitales.com.ar/uruguay/home.asp>
28. Sitio del Rancho Grande  
<http://www.elranchograndeweb.com.ar>
29. Sitio de Estancia La Carona Cinco Espuelas  
<http://www.lacarona.erausquinsalta.com.ar>
30. Sitio del Hotel El Prado  
<http://www.hotel-elprado.com.ar>
31. Sitio de La Asociación de la Empresa Familiar de Alicante, España (estadísticas).  
<http://www.aefalicante.org>
32. Sitio de La Asociación Andaluza de La Empresa Familiar, España (estadísticas).  
<http://www.aef.net/Movie1.html>
33. Sitio del Instituto de La Empresa Familiar, España (estadísticas)  
<http://www.iefamiliar.com/index.asp>

## **5. Agradecimientos.**

A la Universidad Abierta Interamericana y a todos los responsables (directivos, docentes, bibliotecarios, fotocopadores, etc) por darme las herramientas necesarias para poder llevar a cabo este trabajo.

A las empresas familiares de hospedaje que participaron en este trabajo, ya que posibilitaron que este se pueda hacerse realidad.

A mi familia por el apoyo que me fueron dando a lo largo de toda la carrera, en especial a mi padre quien permitió en los momentos económicos difíciles, que yo siguiera adelante con el estudio. A mi madre, por enseñarme a tratar siempre de alcanzar lo que uno quiere sin bajar los brazos.

A los profesores que tuve a lo largo de toda la carrera, a los que están y a los que no, por enseñarme los valores necesarios para desarrollarme como persona.

A mis amigos y a mis hermanos por la ayuda constante que me brindaron a lo largo de todos estos años.

Y al profesor Pablo Domínguez por los consejos y la ayuda que me brindó en la confección de este trabajo.