



Universidad  
Abierta  
Interamericana

*“La Calidad de Servicio en la  
Industria Hotelera como resultado de  
la Cultura Organizacional”*

-Paula Vanesa Iva-

Licenciatura en Hotelería

Facultad de Turismo y Hospitalidad

-Septiembre de 2007-

## Índice

### *Capítulo 1*

<i>1.1 Introducción.</i>	<i>5</i>
<i>1.2 Problemática.</i>	<i>6</i>
<i>1.3 Consideraciones Generales.</i>	<i>6</i>
<i>1.4 Objetivos de la Investigación.</i>	<i>7</i>
<i>1.5 Tipo de Investigación y Aspectos Metodológicos.</i>	<i>8</i>
<i>1.6 Hipótesis.</i>	<i>11</i>

### *Capítulo 2*

<i>2.1 Marco Teórico.</i>	<i>12</i>
<i>2.1.1 Cultura Organizacional.</i>	<i>12</i>
<i>2.1.1.1 Concepto.</i>	<i>12</i>
<i>2.1.1.1.1 Clasificación.</i>	<i>14</i>
<i>2.1.1.1.2 Elementos y Componentes.</i>	<i>15</i>
<i>2.1.1.1.3 Funciones.</i>	<i>17</i>
<i>2.1.1.2 Comunicación de la cultura.</i>	<i>20</i>
<i>2.1.1.2.1 Comunicación Interna.</i>	<i>23</i>
<i>2.1.1.2.2 Comunicación Externa.</i>	<i>25</i>
<i>2.1.1.2.3 Manejo de crisis.</i>	<i>26</i>
<i>2.1.1.3 Visión, Misión y Valores organizacionales.</i>	<i>27</i>
<i>2.1.1.4 Cambio de la Cultura Organizacional.</i>	<i>28</i>
<i>2.1.1.5 Clima Organizacional.</i>	<i>29</i>
<i>2.1.1.5.1 Concepto.</i>	<i>29</i>
<i>2.1.1.5.1.1 Teoría de Likert.</i>	<i>30</i>
<i>2.1.1.5.1.2 Tipos de climas.</i>	<i>31</i>
<i>2.1.1.5.1.3 Componentes.</i>	<i>31</i>
<i>2.1.1.5.2 Ambiente de Trabajo.</i>	<i>33</i>
<i>2.1.1.5.2.1 Ergonomía.</i>	<i>33</i>
<i>2.1.1.5.2.2 Condiciones Ambientales.</i>	<i>34</i>
<i>2.1.1.5.3 Liderazgo.</i>	<i>39</i>
<i>2.1.1.5.3.1 Concepto</i>	<i>39</i>
<i>2.1.1.5.3.2 Características del Líder.</i>	<i>39</i>

---

2.1.1.5.3.3 <i>Tipos de Liderazgo.</i>	40
2.1.1.5.3.4 <i>Estilos de liderazgo.</i>	40
2.1.1.5.3.5 <i>Función del liderazgo.</i>	41
2.1.1.5.3.6 <i>La Autoridad para el liderazgo.</i>	41
2.1.1.5.3.7 <i>El poder en el liderazgo.</i>	42
2.1.1.5.4 <i>Motivación.</i>	43
2.1.1.5.4.1 <i>Teoría de Maslow.</i>	44
2.1.1.5.4.2 <i>Teoría de Mayo.</i>	46
2.1.1.5.4.3 <i>Teoría de los Factores de Herzberg.</i>	46
2.1.1.5.4.4 <i>Teoría x y teoría y de Mc Gregor.</i>	47
2.1.1.5.4.5 <i>Teoría de Lewin.</i>	47
2.1.1.5.4.6 <i>La Motivación empresarial.</i>	48
2.1.1.5.4.7 <i>Frustración</i>	49
2.1.1.5.4.7.1 <i>La Frustración en el área laboral</i>	50
2.1.1.5.5 <i>Percepción.</i>	52
2.1.1.5.6 <i>Toma de decisiones.</i>	53
2.1.1.5.6.1 <i>Autoridad.</i>	53
2.1.1.5.6.2 <i>Participación.</i>	54
2.1.1.5.6.3 <i>Empowerment.</i>	54
2.1.1.5.7 <i>Sentimiento de Pertenencia.</i>	54
2.1.1.5.8 <i>Trabajo en equipo.</i>	56
2.1.1.5.9 <i>Recompensas.</i>	61
2.1.2 <i>Calidad.</i>	62
2.1.2.1 <i>Concepto.</i>	62
2.1.2.2 <i>Calidad Total.</i>	64
2.1.2.3 <i>Calidad de servicio.</i>	64
2.1.2.3.1 <i>Importancia.</i>	65
2.1.2.3.2 <i>Gestión de la calidad de servicio.</i>	65
2.1.2.4 <i>Normas de Calidad en Hotelería (ISO 9001)</i>	66
2.1.2.5 <i>Satisfacción del Huésped</i>	69
2.1.2.5.1 <i>Resolución de Problemas</i>	70
2.1.3 <i>Hoteles 3 estrellas.</i>	72
2.1.3.1 <i>Concepto.</i>	72
2.1.3.2 <i>Características principales.</i>	72
2.1.3.3 <i>Hoteles 3 estrellas de Capital Federal.</i>	74
2.1.3.4 <i>Actividades Operativas.</i>	75
2.1.3.4.1 <i>Personal de contacto.</i>	75
2.1.3.4.1.1 <i>Recepción.</i>	76
2.1.3.4.1.1.1 <i>Procedimientos de Registro y Salida.</i>	78

## *Capítulo 3*

<i>3.1 Instrumentos, Universo y Muestra.</i>	<i>81</i>
<i>3.2 Análisis de Datos.</i>	<i>90</i>
<i>3.2.1 Encuestas.</i>	<i>90</i>
<i>3.2.2 Entrevistas.</i>	<i>118</i>
<i>3.3 Antecedentes.</i>	<i>141</i>
<i>3.4 Conclusión.</i>	<i>143</i>
<i>3.5 Anexo.</i>	<i>148</i>
<i>3.5.1 Artículos Periodísticos.</i>	<i>148</i>
<i>3.5.2 Reglamentación de Alojamientos Turísticos.</i>	<i>155</i>
<i>3.6 Bibliografía.</i>	<i>161</i>

## *Capítulo 1*

### 1.1 Introducción

En el desarrollo de este trabajo se investigará el objetivo de las Relaciones Públicas en el campo de la hotelería, basándose en la idea de que la función interna de las Relaciones Públicas es ayudar y apoyar los esfuerzos de ventas y de operación de cada uno de los hoteles 3 estrellas, haciendo notar a los huéspedes los servicios e instalaciones con que cuenta el hotel y atendiendo personalmente a cada uno, porque se considera que allí se ve reflejada la cultura organizacional que guiará al hotel para poder alcanzar una óptima calidad de servicio.

La cultura organizacional debe ser tratada como un factor relevante para la garantía de los patrones de calidad, para el servicio y para superación de las expectativas de los clientes.

He elegido la industria de los hoteles tres estrellas para esta investigación, porque considero que la creación y el sostenimiento de una fuerte cultura organizacional basada en un sistema de creencias y valores sólidos, con un estilo de liderazgo participativo y que aliente la creatividad y la innovación puede resultar una gran ventaja competitiva cuando es percibida por los clientes como un factor que la diferencia de las demás empresas.

Además, la mayoría de los huéspedes de los hoteles tres estrellas, son turistas y ellos son quienes van en busca de sitios agradables, en donde se sientan cómodos para pasar su estadía, y es por ello que es fundamental para cumplir con sus expectativas, contar con un personal de contacto motivado, que haga sentir al huésped como en su casa.

## 1.2 Problemática

¿Cómo incide la cultura organizacional gestionada por el Departamento de Relaciones Públicas en la calidad de servicio ofrecida a los huéspedes, en la actualidad, en los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## 1.3 Consideraciones Generales

### *JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA:*

Con esta investigación busco demostrar la incidencia que tiene la Cultura Organizacional, gestionada por el Departamento de Relaciones Públicas, en la calidad de servicio que ofrecen los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ya que considero fundamental que para lograr satisfacer al cliente o, mejor aún, superar sus expectativas debe haber un buen clima interno, con una cultura abierta que aliente a la participación de todos los miembros del hotel.

La definición de una cultura debe tender a mejorar el compromiso organizacional, a incrementar la demanda y los índices de productividad. Los hoteles 3 estrellas, tendrán de ésta manera mejores oportunidades de responder a las exigencias, tanto de la demanda como de la competencia.

Este estudio, será una herramienta más a la cual tendrán acceso las gerencias de los hoteles, para la toma de decisiones. Además, los miembros de los departamentos de Relaciones Públicas podrán conocer la importancia que tiene el buen manejo de la cultura organizacional, para garantizar un servicio de calidad. Por último será útil en el caso de que los resultados obtenidos no sean los esperados, considerar la posibilidad de que el problema provenga de conflictos internos, de un mal clima laboral, de mal liderazgo, etc. y así poder tomar las medidas correctivas más oportunas.

### *LIMITACIONES:*

Esta investigación considero que presenta pocas limitaciones. Una de estas limitaciones puede ser la falta de antecedentes, pero esto puede ser fácilmente solucionado, ya que hay mucha bibliografía respecto al tema en cuestión.

Otra limitación podría ser la falta de voluntad del personal de contacto o del personal encargado de los recursos humanos o de las relaciones públicas de los hoteles 3 estrellas para brindar información, aunque creo que no va a ocurrir, debido a que no se trata de grandes cadenas, en donde puedo encontrar más dificultades o mala predisposición por parte de los recursos humanos.

## 1.4 Objetivos de la Investigación

### OBJETIVOS GENERALES:

1. Analizar como repercute la cultura organizacional en la calidad de servicio que brinda el personal de contacto en los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
2. Investigar la influencia que ejerce la satisfacción de los empleados de contacto, alcanzada por la cultura organizacional, en la calidad de servicio que brinda el hotel.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Determinar que tipo de cultura organizacional prevalece en los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ❖ Conocer cuáles son los valores organizacionales compartidos por los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ❖ Investigar cuáles son las herramientas de comunicación interna más frecuentes, que utilizan los hoteles para contribuir a la excelencia de calidad en el servicio que brindan.
- ❖ Investigar las herramientas que utilizan las empresas para las situaciones de crisis tanto a nivel interno como con huéspedes.
- ❖ Investigar qué conocen los empleados acerca de la cultura organizacional de la empresa.
- ❖ Analizar que tipo de clima organizacional prevalece en los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ❖ Conocer cuáles son los sistemas de recompensas y castigos utilizados y la forma de aplicación de los mismos.
- ❖ Analizar el nivel de libertad que poseen los empleados en cuanto a toma de decisiones, creatividad y responsabilidad en las acciones.
- ❖ Determinar la relación existente entre los empleados de contacto y los mandos superiores.
- ❖ Establecer que posibilidades de desarrollo profesional existe para los empleados de contacto, dentro de la organización.
- ❖ Investigar cuáles son los problemas ambientales más frecuentes que perjudican a los empleados en su labor.
- ❖ Conocer si en los hoteles 3 estrellas se provee a los empleados de recepción, manuales de las tareas que debe realizar y de la manera que deben realizarlas.

## 1.5 Tipo de Investigación y Aspectos Metodológicos

Esta investigación es descriptiva correlacional, ya que tiene como objetivo evaluar, describir la relación existente entre la cultura organizacional gestionada por las relaciones públicas en los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la calidad de servicio que se brinda a los huéspedes.

### Aspectos Metodológicos:

- **Unidad de Análisis 1:** Recepcionistas de hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**Variable 1:** Conocimiento de la cultura organizacional

**Valor:** Alto/ Medio/ Bajo

**Dimensión 1:** conocimiento de la misión y visión del hotel

**Valor:** si/no

**Dimensión 2:** conocimiento de los valores del hotel

**Valor:** si/no

**Variable 2:** Tipo de clima organizacional

**Valor:** autoritario/participativo

**Dimensión 1:** comunicación entre los empleados y los mandos superiores

**Valor:** buena/regular/mala

**Dimensión 2:** Condición ambiental

**Valor:** Excelente/Buena/Regular/ Mala

**Dimensión 3:** Tipo de liderazgo

**Valor:** autoritario/participativo/liberal

**Variable 3:** Grado de Satisfacción de los empleados

**Valor:** Alto/medio/ bajo

**Dimensión 1:** Participación en la toma de decisiones

**Valor:** si/no

**Dimensión 2:** sentimiento de pertenencia a la empresa

**Valor:** alto/medio/bajo

**Dimensión 3:** compromiso con la empresa

**Valor:** alto/medio/bajo

**Dimensión 4:** existencia de premios o incentivos

**Valor:** si/no

**Dimensión 5:** Competencia entre los empleados

**Valor:** si/no

**Dimensión 6:** Resultado del trabajo en equipo

**Valor:** bueno/regular/malo

**Dimensión 7:** Oportunidades de desarrollo profesional

**Valor:** Excelentes/Buenas/Regular/Malas

**Variable 4:** Calidad de servicio brindado

**Valor:** Excelente/ buena/regular/ mala

**Dimensión 1:** satisfacción del cliente.

**Valor:** excelente/buena/regular/ mala

**Dimensión 2:** Tiempo de duración del check-in.

**Valor:** hasta 9.59' / superior a 10'

**Dimensión 3:** Tiempo de duración del check-out.

**Valor:** hasta 9.59' /superior a 10'

**Dimensión 4:** Nivel de satisfacción del huésped en la resolución de problemas.

**Valor:** satisfecho/insatisfecho

**Dimensión 5:** Nivel de conocimiento de los empleados de idiomas

Inglés Valor: avanzado/intermedio/básico/nulo

Francés Valor: avanzado/intermedio/básico/nulo

Italiano Valor: avanzado/intermedio/básico/nulo

Alemán Valor: avanzado/intermedio/básico/nulo

Portugués Valor: avanzado/intermedio/básico/nulo

**Dimensión 6:** Nivel de estudios

**Valor:** primario/secundario/terciario/universitario

- **Unidad de Análisis 2:** Gerentes del Departamento de Relaciones Públicas o de Recursos Humanos.

**Variable 1:** Tipo de cultura organizacional

**Valor:** Fuerte/ débil

**Dimensión 1:** Existencia de misión y visión

**Valor:** si/no

**Dimensión 2:** Existencia de valores y principios

**Valor:** si/no

**Dimensión 3:** Tipo de clima organizacional

**Valor:** autoritario/participativo

**Subdimensión 1:** Tipo de liderazgo

**Valor:** autoritario/participativo/liberal

**Subdimensión 2:** resultado del trabajo en equipo

**Valor:** bueno/regular/malo

**Subdimensión 3:** competencia entre los empleados

**Valor:** si/no

**Subdimensión 4:** comunicación entre los empleados y los mandos superiores

**Valor:** buena/regular/mala

## 1.6 Hipótesis

“La creación y el mantenimiento de una Cultura Organizacional fuerte, con creencias y valores sólidos basada en la comunicación constante y en la participación, determina la garantía de patrones de calidad para el servicio en los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 Cultura Organizacional

##### 2.1.1.1 Concepto

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Incluye además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Según Alfred G. Smith, *la cultura es aquello que vivimos todos los días, es la manera como la gente se comunica*.<sup>1</sup>

James Lull, profesor de estudios de la comunicación, de la universidad estatal de San José, California, agrega un nuevo elemento a esta definición de cultura: los cambios y las transformaciones: *“La cultura es una compleja y dinámica ecología de personas, cosas, cosmovisiones, actividades y escenarios que fundamentalmente permanece estable, pero que también va cambiando en virtud de la comunicación de rutina y la interacción social. La cultura es un contexto. [...] Ninguna cultura es inherentemente superior a otra y la riqueza cultural en modo alguno deriva de la posición económica”*.<sup>2</sup>

Por su parte, Néstor García Canclini, filósofo argentino, introduce en su definición aspectos económicos, políticos y sociales; y dice *“hablamos de cultura como el conjunto de fenómenos que contribuyen, mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a comprender, reproducir o transformar el sistema social”*.<sup>3</sup>

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, ha sido adaptado a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

---

<sup>1</sup> SMITH Alfred: La Teoría de la comunicación humana, en comunicación y cultura. Editorial Nueva Visión, Bs. As.

<sup>2</sup> LULL James: Medios, comunicación, cultura. Aproximación Global. Amorrortu Editores, Bs. As, 1997.

<sup>3</sup> GARCÍA CANCLINI Néstor: Las políticas culturales en América Latina. Revista Chasqui Nº 7 CIESPAL/ Julio- Septiembre de 1983.

Se define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, y esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por sus valores, creencias, actitudes y conductas.

Chiavenato presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”<sup>4</sup>

Schein, uno de los principales autores sobre este tema, define a la cultura organizacional como “conjunto de presunciones básicas, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo cuando hay un intento de solucionar problemas externos o de integración interna y que funcionarán suficientemente bien para que sean considerados válidos y transmitidos a los nuevos empleados como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.”<sup>5</sup>

Por su parte Ford y Heaton<sup>6</sup>, expresan que la cultura organizacional es la forma de comportarse, pensar y actuar que los miembros de dicha organización aprenden y comparten. Son las filosofías compartidas, las ideologías, los valores, las suposiciones, las creencias, las actitudes y las normas que forman la comunidad. Estos autores explican los conceptos de creencias, valores y normas:

Creencias: definen las relaciones entre causa y efectos de los miembros de la organización.

Valores: son preferencias por ciertas conductas o por ciertos resultados sobre otros. Definen a los miembros lo que es correcto o no, lo que se prefiere, los comportamientos deseables y los no deseables.

Normas: son reglas de comportamientos que definen la forma en la que la gente espera actuar cuando forman parte de una organización.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los autores anteriormente, podemos concluir que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Entonces, podemos decir que:

*La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de*

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO (1989): Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw- Hill Interamericana de México; S.A.

<sup>5</sup> SCHEIN, E (1991): Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México

<sup>6</sup> FORD, R. Y C. HEATON (2001): Atención al cliente en los servicios de ocio. 1ª. Edición. Parainfo, Madrid.

*comportamiento. Es el elemento básico de diferenciación y constituye la primera ventaja competitiva frente a los públicos que sirve.*

No existe una cultura organizacional igual en todas las empresas. Cada organización tiene su propia cultura cimentada en su misión, en las estrategias que desarrolla, en la estructura en que se apoya, en los procesos que pone en marcha, en las personas que la integran y en los públicos (mercados) a los que sirve.

#### 2.1.1.1.1 Clasificación

La cultura organizacional puede ser clasificada de dos maneras.

1. Una cultura organizacional puede ser: **Débil o Fuerte**. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

Una Cultura Organizacional **Débil**, es aquella en la que encontramos una supervisión estrecha, en donde el personal tiene poca libertad en su trabajo. Los puestos de trabajo son estandarizados, y poseen reglas y procedimientos debidamente formalizados. En cuanto a la gerencia, muestra escaso interés por su personal y centra su atención en la producción. Se aprecian y son premiados la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación, pero se desconocen los niveles productivos del personal. La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. En cuanto a la tolerancia al riesgo, no se estimula al trabajador a ser innovador y creativo.

Una Cultura Organizacional **Fuerte**, es aquella con una supervisión general, en donde el personal tiene libertad de resolver los problemas a su cargo. Los puestos de trabajo son flexibles y poseen reglas y procedimientos no formalizados.

En cuanto a la gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal. Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad. La gerencia aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo intencionalmente, lo suficiente a fin de que siga siendo viables, autocrítico y creativo. En cuanto a la tolerancia al riesgo, existe en este tipo de cultura organizacional elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Además cabe tener en cuenta, que según otras clasificaciones, una cultura es débil cuando es fácil de ser cambiada o alterada (ya sea positiva o negativamente); y fuerte, cuando es difícil ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan en un grave problema cuando estos no van de acuerdo a la misión de la organización.

2. La Cultura Organizacional también puede clasificarse según Jeffrey Sonnenfeld en:

**Cultura Académica:** Este tipo de cultura se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización. La organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Ejemplo: universidades, hospitales, corporaciones grandes.

**Cultura del Equipo de Béisbol:** Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos. Ejemplo: las agencias de publicidad.

**Cultura del club:** Sus integrantes tienen alta lealtad y compromiso, la antigüedad importa en este tipo de organizaciones. Ejemplo: dependencias de gobierno, fuerzas armadas.

**Cultura de las Fortalezas:** Su preocupación es la supervivencia para la seguridad en su puesto de trabajo. Ejemplo: compañías explotadoras de gas, grandes minoristas.

#### 2.1.1.1.2 Elementos y Componentes

Los elementos de la Cultura Organizacional son fundamentalmente cuatro, según el profesor español Antonio Lucas Marín:

***Las técnicas:*** el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.

***El código simbólico:*** como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.

***Los modelos de la realidad:*** las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.

***El mundo normativo:*** conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

Otra catalogación de los atributos clave de la cultura organizacional:

***Valores:*** filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogan.

***Héroes:*** miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.

***Ritos y rituales:*** ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.

***Redes de trabajo de la comunicación cultural:*** canales informales de interacción que se usan para la indoctrinación de los miembros en la cultura de la organización.

A estos, otro autor agrega los siguientes:

***Historias y Mitos:*** narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente o no. Son considerados

subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

**Tabúes:** tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

**Comunicación:** manifestación cultural dada mediante intercambios de información.

**Normas:** Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

En el año 2000, Mercedes Rolo, Vicepresidenta de la ACPP contempló como únicos componentes de la cultura organizacional los **valores**, la **cultura en sí misma**, y la **misión y visión de la organización**, que al ser interpretados y vividos por sus individuos, le dan características propias a la organización.

Según Schein<sup>7</sup>, la cultura organizacional está formada por:

**Artefactos:** son los aspectos más visibles de la cultura. Los ambientes sociales y físicos, construidos: espacio físico, layout, output tecnológicos, lenguaje oral y escrito y el comportamiento de los miembros del grupo.

**Valores:** soluciones sobre como enfrentar las nuevas tareas, problemas o cuestiones, que están basados en convicciones de realidad. Si las soluciones funcionan, el valor es transformado en creencia.

**Las presunciones básicas:** cuando la solución a un problema funciona repetidas veces, se concreta como algo garantizado. Estas determinan como un grupo percibe, piensa o siente las cosas.

El autor dice que los aspectos más importantes son los artefactos y los valores, ya que las presunciones básicas suelen manifestarse a través de estos.

Por su parte, Humberto Serna Gómez<sup>8</sup>, la cultura de una organización, está integrada por los siguientes elementos:

En primer lugar, **los valores centrales** que inspiran su razón de ser. Estos están explícitos en la voluntad de los fundadores, en las cartas de constitución y en la formulación de la misión.

El segundo elemento es **la imagen corporativa**, entendida como la percepción que los empleados y los usuarios-beneficiarios tienen de la institución.

El tercer elemento que destaca el autor, son **las estrategias** de la organización, quienes generan comportamientos organizacionales muy diferentes.

El cuarto elemento, es **la estructura** de la institución, es reflejo de la estrategia y produce comportamientos que se incorporan como parte de la cultura de la organización.

El quinto elemento son **los recursos humanos** (cliente interno). Los miembros de una empresa tienen diferentes niveles de expectativas, creencias y aspiraciones. Tienen

---

<sup>7</sup> SCHEIN, E (1991): Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México.

<sup>8</sup> SERNA GÓMEZ, H (1992): La Gestión Empresarial, de la Teoría a la Praxis. Casos. Editorial Legis, Colombia.

necesidades que esperan satisfacer en la empresa. Su comportamiento es el reflejo de su entendimiento de la organización en función de su propia realización.

El sexto y último elemento de la cultura organizacional, según Serna Gómez, son **los públicos** a los cuales sirve la organización (cliente externo). La población objetivo de la institución posee un conjunto de comportamientos y valores que se integran paulatinamente a la cultura de la organización. Esto indica que a medida que se conozca al cliente, sus necesidades, sus aspiraciones su comportamiento, estos se van incorporando a la cultura de la institución.

Teniendo en cuenta los elementos que cada autor considera que forman parte de toda cultura organizacional, y aquellos elementos en los que coinciden todos, podemos concluir que toda cultura organizacional esta conformada en primer lugar, por un conjunto de creencias, valores, normas y sanciones los cuales determinan el actuar de todos y cada uno de los empleados de una corporación. En segundo lugar, podemos decir que toda cultura organizacional, posee ritos y rituales, historia, y los llamados “Héroes”, que funcionan como modelo a seguir. Además existe una misión y visión, que determinan hacia donde se dirige la empresa, y como alcanzará sus objetivos, tanto a largo como a corto plazo. Otro elemento que está presente y todos los autores están de acuerdo, es la comunicación, es decir la manera determinada que tiene cada empresa para transmitir todo tipo de información, ya sea formal o informal. Por último, encontramos el “know how” (“saber como”), todos los conocimientos objetivos de la realidad, y el uso de determinados instrumentos.

#### 2.1.1.1.3 Funciones

La función principal de la cultura es guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. La cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

La siguiente tipología es brindada por Enrique Javier Díez Gutiérrez<sup>9</sup>:

Función epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.

---

<sup>9</sup> DIEZ GUTIÉRREZ, E. J (1999): La estrategia del caracol: un cambio cultural en una organización educativa. Editorial Oikos- Tau, Barcelona, España.

Adaptativa: Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".

Legitimadora: Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

Instrumental: Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

Reguladora (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

Motivadora: Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

Simbólica: Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, se considera que la función cultural es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

La cultura mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. Transmite un sentimiento de identidad a sus miembros, facilita el compromiso, refuerza la estabilidad del sistema social de la organización y ofrece premisas reconocidas y aceptadas por todos para la toma de decisiones.

Además funciona como base para la gestión estratégica de una empresa. Como menciona Valls<sup>10</sup>, para poder fijar la estrategia de una empresa es necesario definir los conceptos de misión, visión y cultura corporativa. Por misión se comprende la descripción breve y precisa de aquello que la organización quiere alcanzar y de lo que es necesario para obtenerlo; y por visión se entiende como la descripción breve y precisa de todo aquello que la empresa necesita para afrontar con garantías su futuro. La misión y visión de las organizaciones debe reflejar la cultura de la misma

Dentro de una organización, las funciones de la cultura van cambiando de acuerdo a la evolución de la empresa. A continuación, en la **Figura 1** se expone un cuadro que recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales.

Estado de Crecimiento	Función de la Cultura
Nacimiento y primeros años	La cultura otorga aptitud distintiva y fuente de identidad.  Se considera el “aglutinante” que une a la empresa.  La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad.  Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa.  Expansión de productos/ servicios.  Expansión geográfica.  Adquisiciones, consorcios.	La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas.  La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad.  Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial.  Madurez o declinación de los productos/	La cultura obliga a la innovación.  La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una

---

<sup>10</sup> VALLS, A (2000): Inteligencia emocional en la empresa. Ediciones Gestión 2000, España

servicios.	fuelle de autoestima, defensa.
Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento.	
Falta de motivación para el cambio.	

**FIGURA 1.** Schein. P. 267-268, Adaptación del cuadro 5 “Estadios de Crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio”.<sup>11</sup>

### 2.1.1.2 Comunicación de la cultura

La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe.

Para comprender la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación:

**Dato:** Registro de determinado evento o suceso. Cuando un conjunto de daros posee significado, se tiene información.

**Información:** conjunto de datos con determinado significado, es decir, que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto de algo.

**Comunicación:** información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de esta la reciba y la comprenda. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

Los elementos fundamentales de toda comunicación son:

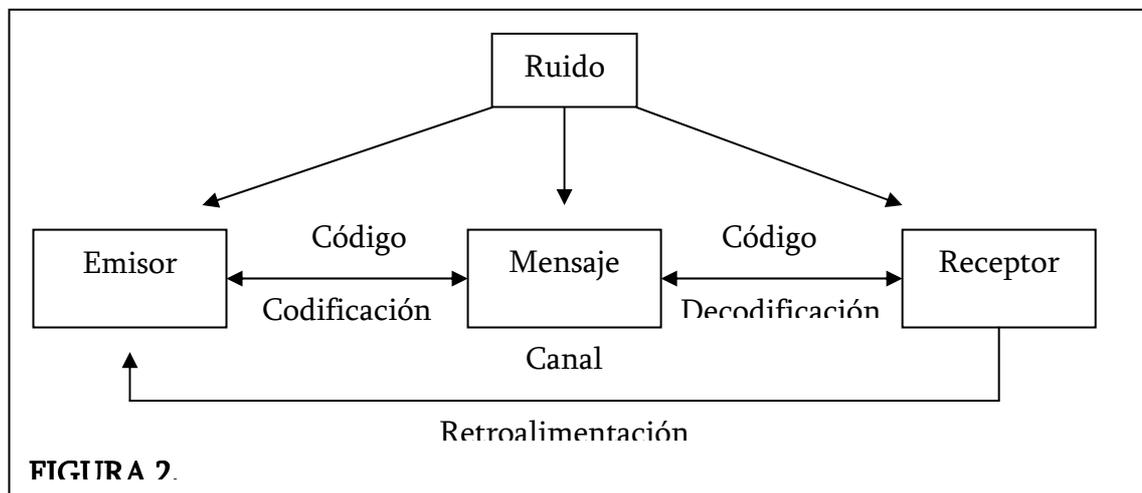
1. **Fuente:** Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
2. **Emisor o codificador:** Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
3. **Receptor o decodificador:** Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el feed-back o retroalimentación.

---

<sup>11</sup> SCHEIN, E (1991): Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México.

4. **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
5. **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.
6. **Canal:** Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.
7. **Referente:** Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
8. **Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
9. **Retroalimentación o realimentación** (mensaje de retorno): Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación.

#### Circuito de la Comunicación



Dado que el proceso de comunicación, es un sistema abierto, es común que se presenten ciertos **ruidos**, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Se denomina ruido a cualquier perturbación interna del sistema.

La comunicación puede ser lingüística o no lingüística.

La comunicación lingüística puede clasificarse en escrita, cuando el código lingüístico empleado es escrito, como por ejemplo una carta; y en oral, cuando el código lingüístico empleado es oral, como en el caso de una conversación.

La comunicación no lingüística, puede clasificarse en visual, como por ejemplo una publicidad, gestual, es decir los gestos que utilizamos a diario y acústica, como el caso de una sirena de ambulancia.

El Psicólogo norteamericano Gregory Bateson propuso distinguir varios niveles en la comunicación, para diferenciar la amplitud de las situaciones comunicativas:

Primer nivel: **Comunicación intrapersonal**, que es el espacio de la comunicación con uno mismo, de la reflexión y de la apertura hacia lo trascendente.

Segundo nivel: **Comunicación interpersonal**, es la comunicación cara a cara, sin ningún tipo de mediación. Es la que usamos diariamente con mayor frecuencia. Es una forma de comunicación en la que los sentimientos juegan un rol fundamental. En general establecemos una buena comunicación con aquellas personas que nos resultan agradables, aquellas con las cuales encontramos puntos en común.

Tercer nivel: **Comunicación institucional**, asociamos con ésta las prácticas comunicacionales mediadas por algún tipo de normas o estructura, como la que se construye en una escuela o en un club. Las instituciones se comunican hacia dentro (comunicación interna) y hacia fuera (comunicación externa); a su vez también se relacionan con el entorno a partir de la imagen institucional que han construido.

Cuarto nivel: **Comunicación social**, es la que se establece entre grandes grupos. Dentro de este esquema se hace más claro el rol de los medios de comunicación en general, ya que facilitan, permiten y realizan la comunicación en el nivel macro-social. En la actualidad se considera que la comunicación social, es la comunicación masiva.

Para crear, dirigir de manera consciente su cultura, las organizaciones han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso. Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral. La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización.

Para cimentar los valores y las creencias de una organización se requiere de un proceso de comunicación y difusión de los elementos culturales comprendiendo todo tipo de comunicación como formal o informal, verbal o no. Una forma de comunicación no verbal que transmita la cultura organizacional nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de los empleados, los colores, entre otros.

La comunicación organizacional de la empresa hacia sus públicos consiste, no tanto en la comunicación de la marca, productos y servicios (lo que sería publicidad y marketing), sino en el plan de relaciones públicas, ya que trabaja con el intercambio de información, siempre gratuitamente.

Ofrecer información transparente a la plantilla sobre la marcha del negocio, implicará más y mejor a los trabajadores, que depositarán su confianza en la organización y disfrutarán de un mejor ambiente de trabajo. Por otro lado, mantener una buena relación con nuestros proveedores y distribuidores servirá para mejorar la imagen de nuestro negocio y ser bien considerados entre los profesionales del sector. Por último, el diálogo y la comunicación con nuestros clientes finales, los que vienen a nuestro establecimiento, servirán para fidelizar y a la vez, mejorar nuestros servicios y productos.

Las Herramientas de comunicación son los canales por los que los trabajadores de una empresa, o los relacionados con ella, reciben información acerca de ésta; o también mediante los cuales la organización recibe información de sus miembros. Por tanto, es un proceso recíproco, con mensajes en las dos direcciones.

#### 2.1.1.2.1 Comunicación Interna

Kreps<sup>12</sup> define la comunicación interna como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Costa<sup>13</sup>, afirma que ésta ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad, y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor costo posible. Esta comunicación trasmite la cultura de la organización, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales y sus principales noticias. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas.

La comunicación interna es la que se da dentro de la organización y entre los miembros de la misma. En todas las empresas existe una comunicación

---

<sup>12</sup> KREPS, G. L (1990): La comunicación en las organizaciones. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

<sup>13</sup> COSTA, J (1995): La Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A.

interna formal e informal, dependiendo de la oficialidad de las informaciones y de los canales que se utilicen.

Se considera **formal** aquella comunicación que viene facilitada a través de la misma empresa, y puede ser:

- ✓ **Descendente:** la cual se proyecta desde los superiores (los jefes) hasta los subordinados (los trabajadores) y puede servir para enviar órdenes, para proporcionar a los trabajadores información relacionada con el trabajo (mediante cartas o reuniones), o bien para motivar a los empleados para que reconozcan y asuman los objetivos de la organización (mediante asambleas).
- ✓ **Ascendente:** es inversa, y se proyecta del trabajador hasta el superior de más alto nivel. Tiene diversas funciones como proporcionar a los directivos feedback acerca de los asuntos y problemas de la empresa, una ayuda imprescindible en la toma de decisiones. También sirve para estimular el compromiso y la participación de la plantilla. Herramientas útiles para este tipo de comunicación pueden ser encuestas anónimas, buzones de sugerencias, etc.
- ✓ **Horizontal:** la información fluye entre los miembros de la organización que ocupan un mismo nivel jerárquico. Puede tener varias funciones, como facilitar la coordinación de tareas (reuniones interdepartamentales), compartir información relevante entre colegas o posibilitar la solución de conflictos entre compañeros.

Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medio complementarios de información informal. La principal función de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma.

Paralelamente a estos tipos de comunicación formal, también existe la comunicación interna **informal**, que es la que no sigue los canales oficiales, sino que surge de la interacción entre los miembros de la organización. Normalmente es el recurso que se utiliza para recibir la información que no llega de manera eficiente a través de los canales formales. Lo conocido popularmente como el “boca-oreja”.

La principal forma de comunicación informal es el **RUMOR**. Este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades.

Las acciones más comunes del Departamento de Relaciones Públicas con los públicos internos son las siguientes:

- Envío de información hacia los empleados: circulares internas
- Acciones de apoyo informativo: tablón de anuncios
- Recogida de información: buzón de sugerencias
- Acciones de Formación: manual del empleado, charlas informativas, formación continuada, etc.
- Incentivos: programas de ascensos y promoción interna, participación en beneficios, ventajas en productos y servicios de la empresa, etc.

#### 2.1.1.2.2 Comunicación Externa

En cuanto a las relaciones con el cliente y/o consumidor, es decir, el público que acude a nuestro establecimiento buscando un determinado servicio, y que tras una primera experiencia, conseguiremos fidelizar o no, dependiendo de una serie de factores como la profesionalidad, pero también de la correcta atención, el buen trato recibido, la comodidad, entre otros factores, requiere un especial cuidado.

Esta relación con el cliente es muy importante, especialmente en aquellas organizaciones que brindan servicios en donde existe un contacto directo con el cliente, como ser en la industria de la hospitalidad.

Acciones de RRPP para con nuestros clientes serían por ejemplo, el envío de información destacada a sus domicilios, utilizando una base de datos y el correo ordinario. Muy similar sería el apoyo informativo con la edición de revistas para clientes, que se pudieran ofrecer en el mismo local o también enviar a los domicilios. Ya en el mismo establecimiento se podrían organizar pequeños actos, como fiestas de aniversario, presentaciones de productos y servicios, jornadas de puertas abiertas... etc.

Al margen de estas acciones extraordinarias, lo principal es ofrecer desde el negocio una excelente atención al cliente, formando al personal adecuadamente y planificando sistemas para conocer mejor a nuestro público, canalizar las quejas, recoger sugerencias, solucionar las pequeñas crisis que puedan surgir, etc. Cuanto más conozcamos a nuestro público, mejor sabremos satisfacer sus demandas y detectaremos el tipo de trato que hemos de establecer con ellos.

Las acciones que realiza el departamento de Relaciones Públicas con los clientes son:

- Personal orientado al buen servicio y atención al cliente
- Mejor conocimiento de nuestro público: recoger quejas, sugerencias de mejora, resolución de problemas.
- Envío de información destacada a domicilio (con base de datos)
- Edición de revistas corporativas.
- Organización de actos y actividades: jornadas de puertas abiertas, presentación de nuevos productos y/o servicios, etc.

### 2.1.1.2.3 Manejo de crisis

Los términos crisis y cambio se aplican a experiencias que afectan profundamente tanto a la organización como a los individuos que la integran. Los acontecimientos económicos, políticos, sociales del contexto golpean a la organización y producen cambios profundos en la orientación, en los propósitos, las intenciones y motivaciones de la gente.

La crisis supone la ruptura de una regularidad, que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia. Frente a una situación de crisis, se pueden asumir dos actitudes:

a) **Actitud pasiva:** se padece la crisis sin intentar la reversión o modificación del fenómeno. Puede deberse a una paralización producida por el pánico, o corresponder a una actitud conservadora de resistencia a admitir la revisión de marcos referenciales desactualizados.

b) **Actitud activa:** asumir el análisis y la reflexión de los fenómenos. Iniciar un proceso de observación que permita elaborar las ansiedades que se reactivan ante situaciones de crisis.

La crisis es la consecuencia de una modificación inesperada, provocando un estado de desequilibrio e incertidumbre. Se desencadena por una sucesión de cambios que compromete el campo de las interacciones de la organización. Para producirse una crisis confluyen factores externos a la organización (contexto económico, político, etc.) y factores internos. El impacto externo moviliza ciertas dimensiones internas del sistema organizacional, produciendo la emergencia de conflictos que antes permanecían latentes.

En situación de crisis es preciso ser hábiles para evaluar el contexto, advirtiendo las características que afectan a la organización y manejar los conocimientos adquiridos para evitar cometer errores. En estos casos es probable que la organización necesite ayuda externa. Un consultor, ajeno a la realidad de esa organización, podrá establecer los lineamientos necesarios para ajustar las disfunciones que aparecen en estos contextos.

El Análisis Organizacional, tomado como proceso de cambio para encarar y enfrentar aquellos problemas que obstaculizan el normal desarrollo de la organización, es el principal objetivo a cumplir, siempre de común acuerdo con la empresa-cliente.

En un contexto de crisis se deberá mantener fundamentalmente vínculos de confianza entre los miembros de la organización, un buen liderazgo y una ética profesional.

Antes de llegar a una situación de este tipo se pueden adoptar diversas estrategias tales como:

- ✓ Una buena gestión de la comunicación, la cual dependerá de la imagen que los medios forjen de la empresa. Es importante este aspecto porque en épocas de crisis los medios pueden tender más al alarmismo y a los rumores que en otras épocas.
- ✓ Anticiparse a la crisis, a través de reuniones de comunicación proactivas y fluidas con determinados targets: medios de comunicación, personas y entidades prescriptoras, responsables institucionales, líderes de opinión del sector y asociaciones de consumidores.
- ✓ Asimismo, deberá asignarse un Comité de Crisis que se encargue de analizar el alcance y de diseñar el Plan de Acción.
- ✓ También es muy importante la designación de los portavoces e implantación de un sistema de detección de situaciones de crisis.
- ✓ Coherencia con el mensaje. Una vez surgida la crisis, si procede, se deberá reunir al Comité de Crisis y hacer acopio de toda la información relativa al tema. Algo que ayuda sobremanera a mejorar la comunicación externa es la distribución de información a nivel interno.
- ✓ Respecto al mensaje propiamente dicho, se deberá mostrar preocupación por la integridad y la salud de las personas (si ha habido víctimas o afectados). En segundo lugar, afirmar, de forma inequívoca, que se está haciendo todo lo posible para solucionar el asunto y algo aparentemente tan sencillo como subrayar los puntos fuertes o aspectos positivos y evitar los débiles o negativos.

Lo que no se debe hacer es, utilizar mentiras o especulaciones, culpar a las víctimas, hacer caso de los rumores, querer afrontar la crisis en solitario o autorizar el acceso, sin control, a los medios de comunicación.

### 2.1.1.3 Visión, Misión y Valores organizacionales

#### **Visión**

Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Es el objetivo final es decir, hacia donde se dirige la empresa. Y a donde quiere llegar.

Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Cuando hay Visión Compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial.

#### **Misión**

El enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización, es lo que se denomina Misión. El objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de

la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

### **Valores Organizacionales**

Los valores organizacionales, son aquellos por los cuales se sustentan la visión y la misión. Tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura de la empresa. Son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una institución, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones. Son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

Las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y posicionamiento, los factores clave del éxito que determina el cumplimiento de la imagen objetivo.

#### 2.1.1.4 Cambio de la Cultura Organizacional

El Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los Cambios se originan por la interacción de distintas fuerzas:

- ✓ **Endógenas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- ✓ **Exógenas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, los cambios genéricos son aquellos que se dan por ejemplo al intercambio de oficinas, cambio de pintura, etc. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje.

El Aprendizaje involucra cambios. Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas. Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, ( Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, dentro de estas podríamos enumerar las siguientes:

- Hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación.
- Contar con un personal idóneo.
- Ir formando el personal o en muchos casos el incentivar para que este se prepare.
- Concienciar a los miembros de la organización sobre las incidencias de los cambios y las secuelas negativas de la no implementación de los mismos.

Debido al cambiante entorno en donde se encuentran actualmente las organizaciones, junto con el creciente fenómeno conocido como “globalización”, entendido como el proceso de apertura de mercados nacionales; las empresas se encuentran de alguna manera “obligadas” a transformarse internamente para poder adaptarse a los constantes cambios, y de esta manera sobrevivir.

Hoy en día, la supervivencia de una organización depende de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. Las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno. Se podría decir, que aquellas empresas que con más flexibles para modificar su cultura organizacional, van a tener más ventajas competitivas que aquellas que no lo son.

El cambio de una cultura organizacional puede ser un proceso muy complejo que requiere una participación activa por parte de los directivos para que los trabajadores reciban el proceso como algo natural.

#### 2.1.1.5 Clima Organizacional

##### 2.1.1.5.1 Concepto

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta, que puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño

El Clima tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

El estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

#### 2.1.1.5.1.1 Teoría de Likert

La teoría del clima organizacional de Likert (citado por Brunet)<sup>14</sup> establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismo perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

1. **Variables Causales:** orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. **Variables Intermedias:** están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

3. **Variables Finales:** surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas, explicados en el siguiente apartado.

---

<sup>14</sup> BRUNET, L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas, México.

#### 2.1.1.5.1.2 Tipos de climas

##### 1. **Clima de tipo autoritario**

- 1.1. Autoritario explotador
- 1.2. Autoritario paternalista.

##### 2. **Clima de tipo Participativo**

- 2.1. Consultivo.
- 2.2. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema **autoritario explotador** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema **autoritario paternalista** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, **sistema consultivo**, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema, **participación en grupo**, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas 1.1 y 1.2 corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas 2.1 y 2.2 corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

#### 2.1.1.5.1.3 Componentes

Litwin y Stinger (Citado por Paulina Bustos y otros) postulan la existencia de nueve componentes que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**2. Responsabilidad (*Empowerment*)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las

actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren los siguientes componentes:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

#### 2.1.1.5.2 Ambiente de trabajo

Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. Puede ser motivador o desmotivador y está influido por los siguientes subfactores:

- Ergonomía
- Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales)
- Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etc.)

Este conjunto de factores y subfactores enunciados constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral.

#### 2.1.1.5.2.1 Ergonomía

La ergonomía es básicamente una tecnología de aplicación práctica e interdisciplinaria, fundamentada en investigaciones científicas, que tiene como objetivo la optimización integral de Sistemas Hombres-Máquinas, los que estarán siempre compuestos por uno o más seres humanos cumpliendo una tarea cualquiera con ayuda de una o más "máquinas" (definimos con ese término genérico a todo tipo de herramientas, máquinas industriales propiamente dichas, vehículos, computadoras, electrodomésticos, etc.).

Se busca que para cada conjunto interactuante de hombres y máquinas, se satisfaga simultánea a los siguientes tres criterios fundamentales:

\* Participación: de los seres humanos en cuanto a creatividad tecnológica, gestión, remuneración, confort y roles psicosociales.

\* Producción: en todo lo que hace a la eficacia y eficiencia productivas del Sistema Hombres-Máquinas (en síntesis: productividad y calidad).

\* Protección: de los Subsistemas Hombre (seguridad industrial e higiene laboral), de los Subsistemas Máquina (siniestros, fallas, averías, etc.) y del entorno (seguridad colectiva, ecología, etc.).

La amplitud con que se han fijado estos tres criterios requiere, para su puesta en práctica, de la integración de diversos campos de acción:

- ✓Mejoramiento del ambiente físico de trabajo (confort e higiene laboral).
- ✓Diseño de herramientas, maquinarias e instalaciones desde el punto de vista del usuario de las mismas.
- ✓Estructuración de métodos de trabajo y de procedimientos en general (por rendimiento y por seguridad).
- ✓Selección profesional.
- ✓Capacitación y entrenamiento laborales.
- ✓Evaluación de tareas y puestos.

#### 2.1.1.5.2.2 Condiciones ambientales

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

##### *Espacio Físico*

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada trabajo.

Y en el propio lugar de trabajo otros aspectos físicos pueden ocasionar malestar y frustración. En un estudio realizado, se consideraron en orden de importancia la ventilación, la calefacción y el sistema de aire acondicionado. Otra causa frecuente de malestar la constituyen el número, la ubicación y las condiciones de los servicios sanitarios.

De estos factores, ninguno de ellos relacionado directamente con el trabajo, merman la productividad. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la jornada. La planta de una oficina influye en las comunicaciones entre los departamentos y en su interior, el flujo de trabajo entre varios grupos, las relaciones del líder y los seguidores y la cohesión del grupo.

Psicólogos industriales han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.

- **Iluminación**

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

Al tratar este tema se debe atender a varios factores muy importantes: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa.

La *intensidad*, o grado de brillantez, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación. No obstante, aún no se sabe hasta qué punto una buena iluminación contribuye al rendimiento. Sin duda el nivel óptimo depende de la índole de la tarea que va a ejecutarse.

La magnitud del *contraste* entre el objeto y el ambiente general influye en la intensidad luminosa que se necesita. Mientras menor sea el contraste, mayor deberá ser la brillantez. El resplandor es otro factor que se combina con la intensidad, lo mismo que el tipo de iluminación.

Otro factor es la *distribución de la luz* en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual. La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular.

Otro factor que produce la agudeza visual y ocasiona fatiga es el *resplandor*, que se debe a una luz de mayor intensidad de aquella a la que está acostumbrado el ojo. La brillantez proviene de una fuente luminosa o de superficies muy reverberantes. Este produce más equivocaciones en trabajos delicados en un lapso de apenas 20 minutos. No sólo ocasiona fatiga visual sino también disminución visual.

Una luz demasiado brillante puede atenuarse o excluirse del campo visual del trabajador. A éste se le puede dar viseras o sombreadores. Pueden suprimirse las zonas demasiado reverberantes. El mejor sistema de evitar el resplandor consiste en iluminar uniformemente el área de trabajo.

En la iluminación repercute igualmente la índole de la fuente de luz. Se distinguen tres tipos que suelen utilizarse en el hogar, la oficina y las fábricas; la lámpara incandescente normal, la luz fluorescente y la luz mercurial. Las tres ofrecen ventajas y también padecen de limitaciones respecto al costo la intensidad y color.

La distribución de la luz puede ser:

**Iluminación directa.** La luz incide directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y la más utilizada para grandes espacios.

**Iluminación indirecta.** La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos.

**Iluminación semiindirecta.** Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translúcidas para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes, que la transmiten a la superficie que va a ser iluminada [iluminación indirecta]. De igual manera, las bombillas emiten cierta cantidad de luz directa [iluminación directa]; por tanto, existen dos efectos luminosos.

**Iluminación semidirecta.** La mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada [iluminación directa], y cierta cantidad de luz reflejan las paredes y el techo.

También existe la necesidad fisiológica de contar con cierta cantidad de luz natural. Según investigaciones, el cuerpo humano necesita cierta dosis diaria de luz natural. De no recibirla, algunas funciones químicas no se realizan debidamente.

Otro problema potencial de salud se atribuye a la iluminación fluorescente. Estudios han demostrado que este tipo de luz puede ocasionar estrés físico y mental, así como la merma de la actividad motora y la fuerza.

- **Ruido**

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. Todavía no se sabe con certeza si merma la eficiencia del empleado, pues los datos son contradictorios.

La unidad básica para medir el ruido es el decibel [db]. Desde el punto de vista psicológico, es la medida de la intensidad subjetiva del sonido. Se sabe que ciertas intensidades pueden dañar el oído. Así, si un trabajador diariamente oye sonidos de cierto nivel de decibeles durante largo tiempo, sin duda terminará por sufrir pérdida de la audición.

El control de los ruidos busca la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables. Los ruidos industriales pueden ser:

- Continuos [máquinas, motores o ventiladores]
- Intermitentes [prensas, herramientas neumáticas, forjas]
- Variables [personas que hablan, manejo de herramientas o materiales]

El ruido demasiado intenso ocasiona otros daños fisiológicos. Al ser sometido a un ruido de 95 a 110 decibeles se constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo. Se ha mencionado la posibilidad de que el ruido constante aumente la presión arterial. Con ruidos fuertes también se eleva la tensión muscular.

Algunos psicólogos afirman que el ruido puede alterar el equilibrio psíquico. Los que trabajan en ambientes demasiado ruidosos son más agresivos, desconfiados e irritables que los que laboran en una atmósfera normal.

No todos los tipos de ruidos son igualmente molestos ni distraen en la misma medida. Una de las características más importantes del ruido es su constancia

o intermitencia. Los ruidos intermitentes son mucho más molestos que los constantes. El ser humano puede adaptarse a los del primer tipo. A los del segundo nos toma más tiempo. Esta adaptación puede no ser tan molesta, pero eso no quiere decir que no ocasione consecuencias fisiológicas. El oído se deteriora, disminuye el calibre de los vasos sanguíneos y cada vez se requiere más energía para seguir trabajando.

Otras características del ruido son la repetición, el tono y la necesidad de oír ruido en el trabajo. Los sonidos extraños distraen más que los conocidos. Los tonos demasiado graves o agudos molestan más que los de tono intermedio. Al parecer el ruido causa menos tensión si forma parte del trabajo.

Los métodos más usados para controlar los ruidos en la industria pueden incluirse en una de las cinco categorías siguientes:

- a. Eliminación del ruido en el elemento que lo produce, mediante la reparación o nuevo desempeño de la máquina, engranajes, poleas, correas, etc.
- b. Separación de la fuente del ruido, mediante pantallas o disposición de máquinas y demás equipos sobre soportes, filtros o amortiguadores de ruido.
- c. Aislamiento de la fuente de ruidos dentro de muros a prueba de ruidos.
- d. Tratamiento acústico de los techos, paredes y pisos para la absorción de ruidos.
- e. Equipos de protección individual [EPI], como el protector auricular.
- f. No todos los sonidos son iguales. Hay ruidos que perturban mucho, otros que apenas se perciben y otros suaves y tranquilizadores. Se dan diferencias individuales en la tolerancia al ruido.
- g. Debido a estos efectos nocivos que el ruido ocasiona, se supone que aminora también la eficiencia laboral.

Aunque no es posible afirmar que el ruido perjudica al rendimiento, se ha demostrado que la producción disminuye ligeramente al introducir el ruido. Después de transcurrido un tiempo aumenta y rebasa niveles anteriores. Los estudios prueban que la disminución del ruido no incrementa la productividad, pero sí reduce el número de errores.

Si no puede amortiguarse la fuente del ruido, la siguiente medida consistirá en proteger al personal mediante alguna protección de los oídos: tapones, audífonos o cascos.

- **Color**

Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. El color puede crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Y también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión.

Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor amplitud y

apertura. Los decoradores dicen que los matices de azul y verde son colores fríos, mientras que el rojo y anaranjado son colores cálidos. También sostienen que el ser humano se muestra más excitable y animado en un cuarto de tono cálido, y más relajado y tranquilo, en uno de tono fresco.

Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorará al pintarlo de nuevo. Sin embargo, es poco lo que se puede afirmar con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

- **Música**

Al parecer carece de confirmación la hipótesis de que con música se eleva la productividad en todo tipo de trabajo. El efecto de ella depende de la índole de las labores. Según datos de investigación, con la música se incrementa la productividad en tareas bastante sencillas, repetidas y que no requieran unidades de corta duración, en consecuencia, posiblemente la música se convierte en el foco de atención y hace que la jornada transcurra en forma más rápida y grata.

Las cosas cambian cuando se trata de una labor compleja que exija mucho esfuerzo. No está demostrado que la música eleve la producción de los trabajos difíciles porque se requiere de plena concentración.

La eficacia de la música depende igualmente del tipo de música. Se dan diferencias individuales respecto a las preferencias musicales.

El efecto de la música en la producción constituye un campo en el cual hacen falta investigaciones científicas y rigurosas.

- **Temperatura y Humedad**

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Por otro lado, la humedad es consecuencia del alto grado de contenido higrométrico del aire.

Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo e incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente.

Cuando se realiza trabajo bajo techo la temperatura y humedad se controlan bien, si es que la empresa está dispuesta a invertir bastante dinero y si las instalaciones se prestan a ello. El cuerpo humano se adapta a muchas circunstancias. Podemos soportar temperaturas extremadamente altas y mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos períodos.

La investigación en cuanto a que si el rendimiento es igual en condiciones cómodas se complica con la presencia de dos circunstancias más, que producen lo que se llama temperatura real [la del termómetro recibe el nombre de temperatura absoluta]

La misma temperatura resulta tolerable o insoportable según el grado de humedad. La velocidad de circulación del aire sobre la piel repercute en la

tolerabilidad de determinada temperatura y humedad. La corriente de aire facilita la evaporación y sudación, con lo cual uno se siente más fresco.

Las investigaciones dedicadas al trabajo físico demuestran que las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la calidad y cantidad de trabajo realizado. La producción merma en casos de calor y humedad excesivos. Toleran mejor tales extremos si el movimiento del aire es adecuado. La motivación es un elemento decisivo en la eficiencia del empleado cuando la temperatura es excesivamente alta o baja.

### 2.1.1.5.3 Liderazgo

#### 2.1.1.5.3.1 Concepto

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Chiavenato, destaca lo siguiente:

*"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".*

Por su parte, Renny Yagosesky, escritor y asesor gerencial, define el liderazgo, como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder.

A partir de estas definiciones podemos concluir que liderazgo, es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Influenciarlos para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.

El liderazgo representa un dominio que se basa en alguna condición del líder correlacionada con una determinada situación contextual, y una cierta característica del grupo en cuestión en ciertas circunstancias definidas.

#### 2.1.1.5.3.2 Características del Líder

Las principales características que debe presentar un líder son las siguientes:

- ✓ Tener claros los objetivos.
- ✓ Ser positivo para cautivar la atención de los demás con sus ideas.
- ✓ Tener facilidad de palabra, ser persuasivo, comunicativo y entusiasta.
- ✓ Mantener la confianza en si mismo y proyectarla hacia los demás.
- ✓ Ser consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.

- ✓ Tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- ✓ Dedicación: están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones.
- ✓ Pasión: deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás.
- ✓ Credibilidad: la coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

#### 2.1.1.5.3.3 Tipos de Liderazgo

- ✓ **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- ✓ **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

#### 2.1.1.5.3.4 Estilos de liderazgo

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- ✓ **El líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- ✓ **El líder participativo o democrático:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir
- ✓ **El líder liberal o Laissez-faire:** Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia

motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.

#### 2.1.1.5.3.5 Función del liderazgo

El líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. Adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas y es el encargado de distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros del mismo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

#### 2.1.1.5.3.6 La Autoridad para el liderazgo

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder.

La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un

puesto esencial para lograr los resultados necesarios. Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como **autoridad de arriba hacia abajo**. El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como **la teoría de abajo hacia arriba**.

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

#### 2.1.1.5.4.7 El poder en el liderazgo

A la hora de definir liderazgo se puede partir de la idea de que este es una forma especial de poder, lo que obliga a realizar alguna consideración sobre el propio concepto de poder.

El poder es la capacidad de hacer o de afectar a algo, o de influir en otros y en su sentido más general significa:

- a) capacidad -ejercida o no- para producir la ocurrencia de algo

b) influencia ejercida por un hombre o un grupo, a través de cualquier medio, sobre la conducta de otros y de manera planificada (KAST y ROSENZWEIG, 1987)

Por tanto, el poder es capacidad para afectar el comportamiento de manera predeterminada; pero teniendo en cuenta que quien tiene poder puede amenazar con el uso de la fuerza o con sanciones, la propia amenaza es ya poder.

#### Fuente de Poder:

French y Raven<sup>15</sup> diferencian cinco fuentes de poder, basándose en las relaciones existentes entre el portador del poder y el receptor:

- a) **Poder de recompensa:** poder cuya base está en la propia habilidad para recompensar con los medios disponibles.
- b) **Poder de coerción:** basado en la habilidad para imponer castigos por parte del portador.
- c) **Poder legítimo:** en el que el receptor del poder reconoce al portador el derecho de influenciarle y acepta la obligación de acatarle.
- d) **Poder de referencia:** el receptor se identifica con el portador de poder y trata de actuar como él.
- e) **Poder experto:** basado en los conocimientos especiales que el receptor del poder atribuye al portador del mismo.

#### 2.1.1.5.4. Motivación

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este estímulo a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación, se asocia con el sistema de cognición del individuo. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

Las necesidades son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y la capacidad del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas.

El ciclo motivacional, comienza cuando surge una necesidad. Cada vez que aparece una, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al

---

<sup>15</sup> French, JR y Raven, B. (1983) "Bases del poder social" en Cartwright, D. y Zander, A. 'Dinámica de grupos' Ed. Trilla. México (p.285-298)

individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior.

### Modelo Básico de Motivación

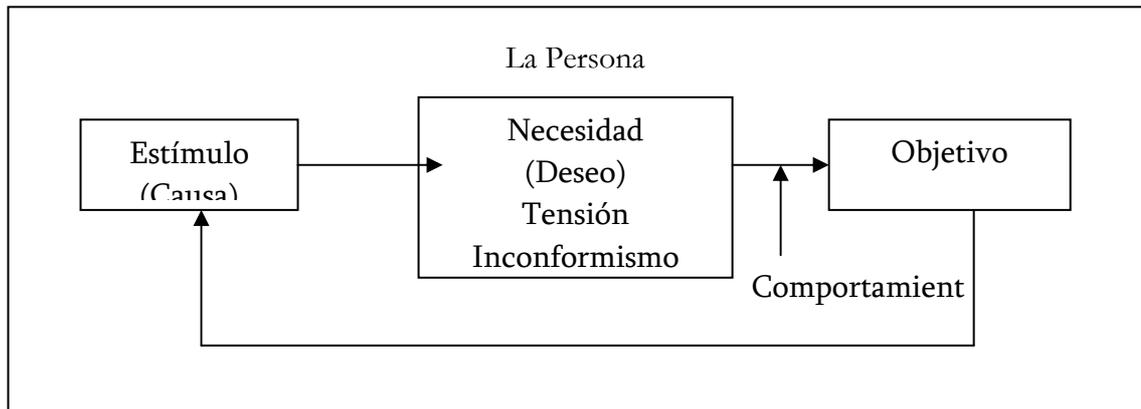


FIGURA 3. Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p. 9.

### Ciclo Motivacional

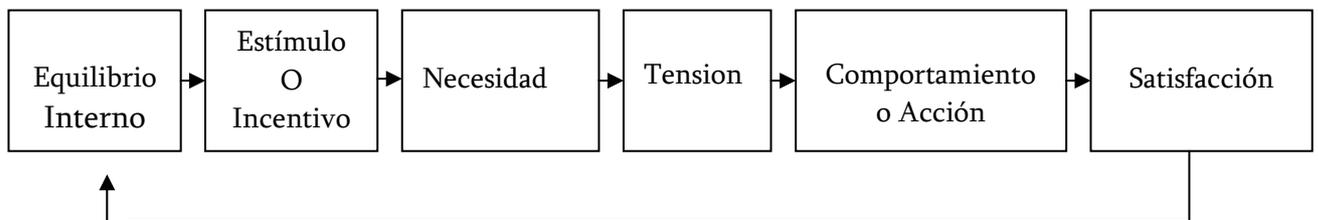


FIGURA 4.

#### 2.1.1.5.4.1 Teoría de Maslow

Maslow, en su teoría, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son:

- ✓ **Necesidades fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad, etc.
- ✓ **Necesidades de seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo.
- ✓ **Necesidades sociales:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- ✓ **Necesidades de reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- ✓ **Necesidades de auto-superación:** también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.



FIGURA 5.

#### 2.1.1.5.4. 2 Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- ✓ La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- ✓ Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.
- ✓ Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.
- ✓ Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- ✓ Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

#### 2.1.1.5.4.3 Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow.

Según los estudios realizados por Herzberg, la eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. Los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto.

A partir de esto, Herzberg clasificó dos categorías de necesidades: los factores de higiene y los motivadores.

- ✓ Los **factores de higiene** son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.
- ✓ Los **factores motivacionales** y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

#### 2.1.1.5.4.4 Teoría x y teoría y de Mc Gregor

Douglas McGregor desarrolló en "El lado humano de las organizaciones" (1960) las siguientes teorías referentes al estilo de mando de los directivos:

##### Teoría X

- ✓ El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- ✓ Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- ✓ El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

##### Teoría Y

- ✓ El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- ✓ El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- ✓ Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- ✓ El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- ✓ La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- ✓ En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

#### 2.1.1.5.4.5 Teoría de Lewin

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- ✓ La motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente.

- ✓ El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta.
- ✓ Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

#### 2.1.1.5.4.6 La Motivación empresarial

A partir de las teorías desarrolladas anteriormente podemos detectar dos tipos de motivaciones la motivación extrínseca y la motivación intrínseca.

La **Motivación Extrínseca** es aquella que opera en base a los premios y castigos del entorno, y la **Motivación Intrínseca** es aquella que opera en base a los valores y compromisos personales del individuo. Aunque la motivación extrínseca parece más expeditiva, la única motivación que genera resultados de alta calidad es la intrínseca.

Cómo hace referencia Peter Drucker<sup>16</sup>, *“hace 50 años que sabemos que el dinero por si mismo no motiva el rendimiento. La insatisfacción con el dinero, es un serio desmotivador. La satisfacción con el dinero es, sin embargo, fundamentalmente un “factor de higiene”, como lo llamó Frederick Herzberg en su libro “La motivación a trabajar”. Lo que motiva, y especialmente motiva a los trabajadores inteligentes, es lo que motiva a los voluntarios: desafío, la creencia en la misión de la organización, el entrenamiento continuo, ver resultados”*

No es posible manipular el entusiasmo y la creatividad del otro; solo podemos mostrarle formas diferentes de comportamiento y alentarle a que las pruebe. Lo mejor que se puede hacer es brindar información acerca de la situación y de las consecuencias de los distintos cursos de acción, para que mediante tal información la otra persona decida que hacer. En ausencia de coerción, los seres humanos cooperan mediante el intercambio de valor por valor.

El trabajador se esfuerza cuando el valor (material e intangible) que deriva de su empleo es mayor al que podría derivar de cualquier uso alternativo de los recursos (tiempo, esfuerzo, etc.) necesarios para cumplir con su labor.

Para lograr un desempeño superior, un manager y su equipo deben co-diseñar situaciones en las cuales el esfuerzo para operar con altos niveles de eficiencia y calidad sea la mejor alternativa para que las personas alcancen tanto sus objetivos individuales como los objetivos organizacionales. Es imprescindible comprender los intereses humanos fundamentales, para poder ofrecer a los empleados oportunidades, con las cuales puedan satisfacer sus necesidades.

En la actualidad, la cultura empresarial dicta los nuevos esquemas de mundo laboral y dentro de ésta se encuentra el concepto de motivación en la

---

<sup>16</sup> DRUCKER, P. (2001): Management Challenges for the 21st. Century.

empresa, la motivación entendiéndose como una fuerza interna que lleva a las personas a realizar una acción. La motivación estimula al trabajador, y dado que existen tantas motivaciones es posible que a cada trabajador se le estimule de manera efectiva.

Entre la motivación y la productividad existe un vínculo estrecho, aunque no es una norma, en numerosas ocasiones un trabajador reporta mejores resultados si trabaja en un ambiente propicio, donde se le reconoce en su labor y esto les motiva a mejorar su desempeño.

Cuando un trabajador se siente satisfecho con su trabajo es capaz de realizar las labores mas exigentes y complicadas, porque ha adquirido una nueva actitud hacia el trabajo, lo valora, lo respeta y lo más importante, le importa hacer crecer a la empresa para la que trabaja. Por ello es que la motivación laboral, en la empresa tiene que ser un asunto prioritario en la estructura organizacional de un hotel. Debe saber como integrar a sus trabajadores, cómo hacer que se sientan parte de la sociedad, y de esta forma obtendrán mejores resultados.

La motivación en la empresa debe verse como un conjunto de estímulos que siente el empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.

Algunas formas de motivar a los empleados son:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
- Posibilidades de promoción
- Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado
- Estabilidad en el empleo
- Posibilidades de aprendizaje y formación
- Implicación del empleado en la empresa
- Horario de trabajo
- Comunicación vertical y horizontal

#### 2.1.1.5.4.7 Frustración

La frustración podemos definirla como un estado emocional que se produce en el individuo cuando éste no logra alcanzar el objeto deseado. O como una vivencia emocional ante una situación en la que un deseo, un proyecto, una ilusión o una necesidad no se satisfacen o no se cumple.

La Frustración desde el punto de vista individual es una emoción ó un sentimiento posterior a la sensación de fracaso, y esta sensación proviene de una actividad, proyecto u objetivo insatisfecho. Todos los seres humanos a lo largo de sus vidas se plantean propósitos, sueños o planes y de acuerdo a la motivación que poseen para lograrlos, éstos sueños ó propósitos van tomando cada vez más importancia, a veces éstos planes se convierten en realidades y la necesidad del individuo queda satisfecha por cierto tiempo, hasta que se plantea nuevos planes u objetivos; pero muchas veces y debido a la incertidumbre y a la variabilidad de todos los seres humanos estos objetivos, que a veces no sólo dependen de la persona que se

los plantea, no son logrados y la motivación, que es la energía que impulsaba al objetivo se transforma.

Los pasos de una frustración normalmente son:

1. Existencia de una motivación, puede ser una necesidad.
2. Acción o conducta hacia el objetivo.
3. Un obstáculo impide la concreción del objetivo.

Como podemos distinguir en cada uno de los pasos que normalmente llevan a la frustración, la persona va tomando diversas decisiones con diferentes intensidades.

Luego de que el individuo esta motivado hacia un objetivo, experimenta una atracción que lo lleva a "actuar en pro del objeto deseado", en este caso la intensidad de orientación hacia el objetivo podría generar en el individuo un cambio o adopción de nuevas conductas que cada vez más lo comprometen y atan al resultado.

Para que se de la frustración debe existir un obstáculo que impida la realización del objetivo, muchas veces este obstáculo se presenta en forma de leyes, en forma de autoridades, en forma de relaciones interpersonales, en forma de decisiones dobles (en las que se gana algo, pero también se pierde algo), etc. De cualquier forma en la que se de la frustración, cuando esta existe en el individuo, este posee una infinidad de opciones para enfrentarla o ceder ante ella.

#### 2.1.1.5.4.7.1 La Frustración en el área laboral

La frustración a nivel individual, y específicamente en el área laboral se da en diferentes estadios y se puede dar en una infinidad de situaciones. Es muy frecuente encontrar frustración en cualquier trabajo, ya que las condiciones y conflictos que todos los individuos poseen, sumados a la realización de actividades en un tiempo determinado, economías de países pobres, etc. promueven cambiar la motivación por frustración.

#### • **Causas de la frustración laboral.**

En el trabajo la frustración ocurre cuando las orientaciones al objetivo deseado están relacionadas de alguna forma con el área laboral. Algunos de los aspectos que en su mayoría son objetivos específicos que casi todo empleado aspira son: ascensos, incremento de sueldo, buenas relaciones interpersonales con sus subordinados, compañeros y jefes; clima apropiado, digno y saludable; toma de decisiones comunes y apropiadas, estabilidad laboral, utilización de todas sus potencialidades, valoración de sus potencialidades, horario apropiado a sus demás actividades como persona, aseguramiento de estabilidad económica y otras prestaciones, etc.

Para Santos (1993) "El fracaso en el trabajo tiene causas diversas, pero si comenzamos evaluando las internas, podemos descubrir que cuando el hombre cede su potencial al miedo, este lo acomoda, lo esclaviza y vuelve dependiente".

Algunas de las principales variables relacionadas con la frustración son:

1. *La mala relación con el jefe inmediato o supervisor:* se da cuando los empleados se sienten incómodos en su trabajo al tener que convivir diariamente con sus jefes. Como se observa el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción.
2. *Recompensas Injustas:* la frustración por este hecho se da cuando los empleados consideran que su retribución económica no es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo que ellos realizan, por lo que sienten impotencia al verse obligados a trabajar en horas extras y en días festivos para suplir sus necesidades.
3. *Condiciones desfavorables de trabajo:* algunos de los nuevos empleados o profesionales que llegan a una empresa ven frustrados sus sueños cuando consideran desfavorables las condiciones de su trabajo, lo cual les produce insatisfacción laboral.
4. *Toma de decisiones centralizada:* los empleados se sienten insatisfechos y frustrados cuando sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionadas con su área para poder mejorarla. Cuando los empleados pueden aportar ideas para mejorar sus áreas de trabajo se sienten mas motivados y aumentan su productividad.
5. *Actividades rutinarias:* la rutina en las actividades provoca frustración y falta de motivación para que los empleados sigan laborando eficientemente. La falta de cambio en las rutinas de las actividades de los empleados provoca aburrimiento e ineficiencia.
6. *Mal clima laboral:* los problemas generales de la empresa provocan que existan riñas y conflictos entre los empleados lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante. Se puede decir que la gente obtiene del empleo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles, no es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

- **Consecuencias o efectos de la frustración laboral.**

Son muchos los efectos o consecuencias de la frustración en el trabajo, muchas de estas reflejan conflicto interno en el individuo o generan consecuencias externas que pueden complicar aún más su estado anímico y emocional.

- a) *CONSECUENCIAS INTERNAS*

Definiremos a las consecuencias internas de la frustración, como los efectos o aquel conjunto de pensamientos, emociones y desgaste anímico que causan daño en la psicología del individuo que ha sufrido frustración en el área laboral.

La frustración es vista como la incapacidad para la acción, provoca pasividad, apatía, depresión, desgaste emocional o crisis vital.

- ✓ **Depresión y desgaste emocional:** La depresión en un individuo es un estado de vulnerabilidad física y emocional, que oprime todas las posibilidades de actuar y genera crisis vital. La frustración es una de las causas más comunes de la depresión.

Muchos trabajadores entran en un proceso de desgaste de forma inconsciente y ocupan toda su energía en trazarse logros improbables de alcanzar sin objetivos a corto plazo, analizan sus fracasos pasados y se desmotivan día a día por su negativismo. Estas personas han entrado en el proceso de desgaste emocional y sin saberlo van agotando su existencia; y sólo podrán salir de ese círculo si se deciden a actuar de manera positiva y optimista, con convicción afirmativa y dispuestos a aceptar nuevos retos con valor y decisión triunfadora.

#### *b) CONSECUENCIAS EXTERNAS*

Definiremos las consecuencias externas de la frustración, como los efectos relacionados con las actitudes, actos, acciones o expresiones externas a su psicología que refleja un individuo, debido a una frustración vivida en el trabajo.

- ✓ **Agresividad o Pasividad:** La reacción a la frustración es violenta y se manifiesta en forma de enfermedad, cuando se prolongan las manifestaciones internas, a un estado de desequilibrio más elevado. La agresividad es el camino más rápido para liberar la energía reprimida en un momento de frustración. La pasividad es una acción negativa y contraria a la agresividad, denota desinterés, apatía y desagrado por actuar, es ceder ante los conflictos o la frustración.

Las reacciones a la frustración no están sólo condicionadas por la naturaleza del objeto o agente frustrante, sino por la personalidad del individuo. De manera general, la respuesta del individuo ante la frustración puede ser agresiva, de tristeza o depresión.

Es una forma inadecuada de canalizar la frustración, que facilita el desbordamiento emocional con consecuentes daños en las relaciones. Generalmente surge como una reacción defensiva al miedo y/o culpa que la persona siente pero se niega a reconocer. Se relaciona con la imposición, la intolerancia, el autoritarismo y el abuso.

#### 2.1.1.5.5 Percepción

Para Floyd Allport, el fenómeno de la percepción diferente que las personas tienen de un mismo hecho, tiene que ver con la conciencia que tenemos de las circunstancias que nos acaecen y los objetos que nos rodean, a partir de la impresión que generan en nuestros sentidos dichas circunstancias y objetos.

La personalidad de un individuo y los factores de carácter afectivo y emotivo condicionan la percepción que tiene de un determinado fenómeno, y generan bloqueos para el reconocimiento de ciertos estímulos a partir de características personales o culturales, que le impiden aceptar ciertas situaciones.

Los valores personales constituyen un prisma que modifica la percepción de la realidad, por lo que en el manejo organizacional, se requiere la capacidad de adaptación para abstraer dicha visión personal y adaptarse a los valores organizacionales.

#### 2.1.1.5.6 Toma de decisiones

Una decisión es un comportamiento intencionado orientado hacia la consecución de metas u objetivos. Cuando las decisiones lleven a la selección de una finalidad última, se dice que conllevan un juicio de valor. Cuando impliquen la selección de alternativas para obtener esa finalidad, las denominaremos juicios de hechos.

El concepto de finalidad implica la existencia de una jerarquía decisional, donde, de cualquier manera, un objetivo obtenido pasa a ser un medio para la consecución de otro de índole superior. Es lo que se denomina cadenas de medios a fines.

El proceso decisorio consta de cinco etapas:

1. Percepción de la necesidad de decidir.
2. Análisis del problema en función de los objetivos perseguidos, y condiciones que debe reunir la solución.
3. Elaboración de alternativas de solución.
4. Evaluación comparativa de las alternativas.
5. Selección de la alternativa más adecuada.

##### 2.1.1.5.6.1 Autoridad

Chester Barnard definió la autoridad como “el acto de consentir que el comportamiento de un subordinado sea guiado por la decisión de un superior, sin examinar libremente las razones de esa decisión”.

Consiste en la imposición al empleado operativo de las decisiones a que se ha llegado en otros niveles de la organización.

Pero existe un proceso de influencia organizativa consistente en la “formación en el empleado operativo de actitudes, hábitos y un estado de espíritu que lo conduzca a una decisión ventajosa para la organización”.

La idea consiste en suplir, en la mayor medida posible, la utilización de la autoridad, para reemplazarla por la influencia organizativa, proceso que resulta de mayor efectividad en la medida que se haya generado una importante dosis de lealtad hacia la organización en los subordinados.

#### 2.1.1.5.6.2 Participación

Lester Coch y John French desarrollaron una experiencia que tuvo como sede la Harwood Manufacturing Compañía de Virginia, EE.UU.

Trabajaron sobre cuatro grupos de obreros de características homogéneas, a los que se los sometió a modificarse en los métodos de trabajo con el objetivo de obtener mejoras en la eficiencia.

La estrategia para obtener el objetivo difirió para los distintos grupos: en tanto que al primer grupo se le impusieron las modificaciones, a otros dos se les permitió participar en función de su experiencia laboral, luego de exponérsele los objetivos de aumento de productividad perseguidos.

Por último, el cuarto grupo trabajó a partir de un esquema de participación a través de representantes, a los cuales se les encargó transmitir las novedades a sus restantes compañeros.

El análisis de los resultados permitió confirmar la importancia que un proceso participativo puede tener en aras a conseguir un objetivo determinado, ya que en tanto que el grupo al que se le impusieron los cambios redujo su productividad anterior en algo más de un 15%, al tiempo que se producía un importante índice de abandono del trabajo, los dos grupos que participaron plenamente en los cambios superaron en producción al anterior en un 50%. El cuarto grupo, sometido a un proceso de participación representativa mejoró los niveles de producción del primero en algo más del 30%.

#### 2.1.1.5.6.3 Empowerment

Este concepto comenzó a utilizarse en la gestión de las organizaciones a principios de la década de los 90, cuando a partir de la revolución informática y la apertura de los mercados los clientes comenzaron a tener cada vez más poder para elegir lo que creen que satisface sus necesidades, al más bajo costo y con el mejor servicio.

Gerenciar por empowerment es adoptar un estilo que le permitirá crecer y mejorar la situación competitiva. Este estilo gerencial faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.

Los empleados de una organización, tienen poder, conocimiento y la experiencia adecuada. A través del empowerment, se busca liberar el talento de cada uno en beneficio de la organización, del empleador y del empleado. Se trata de organizar equipos de trabajo autónomos y responsables, de creer en los empleados y tener fe en su capacidad.

El empowerment comienza desde arriba, desde las creencias y los sistemas de valores de los líderes de la organización. Para lograr este estilo de gestión existen tres claves:

- ✓ Hacer disponible la información y compartir conocimientos. Compartir la información es una herramienta poderosa para adquirir la confianza de sus empleados. Se debe colocar la información delicada de la compañía al alcance de todos. Cuando la información no existe se la imagina, y en términos de negocios, y toma de decisiones, lo que los empleados sin información se imaginan que le sucede a las compañías suele estar muy lejos de la realidad. Para que el empleado trabaje en forma responsable, es necesario compartir la información.
- ✓ Autonomía y determinación de riesgos. Hay que establecer reglas y guías. Las directrices sirven para dirigir las energías de sus empleados hacia los objetivos buscados, se refieren a la visión de la organización, sus valores, objetivos estratégicos, metas roles, procesos y sistemas. Los empleados deben participar de estas formulaciones, deben sentir que son propias.  
La autonomía es productiva cuando todos saben donde deben ir y que deben hacer, no porque el superior se los define, sino porque saben de que manera su trabajo contribuye a los resultados finales.
- ✓ Crear equipos de trabajo. El equipo sirve para implementar decisiones, no para decidir. Un equipo de trabajo con empowerment cuenta con guías estratégicas para tomar sus decisiones y las implementa desde el principio hasta el final. Aprende de los errores, los corrige y vuelve a la carga, siempre con los resultados como meta de su accionar.

Para implementar empowerment, los gerentes deben cambiar su rol, adquirir nuevas habilidades, tendrán que pensar estratégicamente, desarrollar clientes y proveedores, entrenar y orientar a su gente, etc. Se deberá también dar a los empleados libertad para actuar, libertad que significará que son responsables por los resultados que obtienen, por los éxitos y fracasos.

Por último, cabe destacar que implantar estos conceptos significa también establecer una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar la marcha de los empleados y la empresa como un todo, para corregir o reforzar cuando sea necesario.

#### 2.1.1.5.7 Sentimiento de Pertenencia

Un manager tiene que lograr que las personas que trabajan con él le tengan confianza, sean parte y se sientan parte de ese grupo y de esa empresa. Para que una persona confíe en su superior, este tiene que ser transparente.

Para que esta transparencia sea real, la visión, debe tener sentido y ser efectivamente compartida y discutida con cada uno de los niveles sucesivos, para que cuando se habla de hacia donde vamos, los directores, el máximo responsable de la empresa, los gerentes, los jefes y el resto de la organización comprendan que se quiere decir. Las estrategias tienen que ser desarrolladas por cada grupo en común,

los objetivos tienen que ser acordados y revisados en cada momento preestablecido. Los resultados obtenidos tienen que ser claramente comunicados y los cambios analizados y discutidos.

#### 2.1.1.5.8 Trabajo en equipo

Un grupo posee las siguientes características:

- ✓ *Número de individuos*: para formar un grupo hacen falta más de dos personas.
- ✓ *Interacciones*: (intercambios) que se producen a través de diálogos. Las personas tienen relaciones mutuas, actúan y reaccionan entre sí generando:
- ✓ *Sentimientos y emociones compartidas*: como la confianza o desconfianza, la simpatía o antipatía, etc. Estas formas de relación informal no están determinadas desde el principio, sino que se producen por la interacción que va construyendo una historia compartida.
- ✓ *Normas*: todo grupo para poder funcionar deberá establecer un sistema de normas y pautas que lo regulen. Algunas normas son de orden general y otras hacen a situaciones más particulares. A veces están escritas en los estatutos y reglamentos internos; otras, han sido simplemente conversadas y convenidas por el grupo y rigen eficazmente, es decir, todos saben a que atenerse.
- ✓ *Historia compartida* o tiempo de desarrollo en común.
- ✓ *Pertenencia*: los miembros del grupo comparten un sentimiento de lealtad hacia el grupo, están dispuestos a aceptar las “leyes internas” que se han acordado y sienten que forman parte de él.
- ✓ *Identidad grupal*
- ✓ *Objetivos en común* o metas del grupo: todo grupo debe tener en claros sus objetivos que tratan de responder a problemas que están viviendo y que quieren resolver. Esto genera conciencia de necesidades comunes y compartidas.
- ✓ *Ideología*: Todo grupo sostiene una ideología con sus interacciones y tendrá un marco de valores propios para lograr los objetivos que se propone. Esta ideología se ve en los actos cotidianos que el grupo realiza y en las decisiones que toma. Las decisiones van definiendo futuras acciones y actitudes que tendrá la organización frente a otras situaciones. Esto es un aspecto de lo que denominamos *Cultura Organizacional*.
- ✓ *Las funciones y roles*: dentro de un grupo es posible observar distintos roles y funciones que asumen sus miembros, necesarios para la distribución de actividades y responsabilidades.

En estas características de grupos hay pocos elementos fijos: con el tiempo puede ir cambiando el tamaño, los afectos, los roles, la ideología, las normas y hasta los objetivos. Puede cambiar también, la gente que lo integra y sus sentimientos de pertenencia e identidad. Un grupo no es estático; avanza y retrocede como todo organismo vivo.

Existen dos características básicas que deben de estar presente en el momento de formación del grupo o de integración a un grupo ya formado:

- ✓ Es muy importante que exista un acuerdo básico sobre el para qué y el cómo (las estrategias) del grupo para que este pueda establecerse como tal. Es decir, tiene que haber una *afinidad con el objetivo*.
- ✓ Pero además de coincidir con el objetivo todo grupo depende de las relaciones que se establecen entre sus integrantes, es decir tiene que haber *afinidad entre sus miembros*.

Las principales motivaciones para formar o participar en un grupo son:

- ✓ Satisfacer alguna necesidad, como puede ser: conseguir una fuente de trabajo, resolver el problema de vivienda, acceder a un servicio de salud, conseguir ayuda alimentaria, defender los derechos de los trabajadores, etc.
- ✓ Porque nos permite hacer algo que no podríamos hacer solos, como conseguir recursos, influir sobre los organismos gubernamentales, sumar los conocimientos de distintas personas, etc.
- ✓ Por la necesidad de sentirnos seguros y protegidos.
- ✓ Por ganas de participar de lo que nos ofrece el grupo.
- ✓ Por respeto o admiración a algunos miembros.
- ✓ Por miedo a afrontar responsabilidades individuales.
- ✓ Por interés en experimentar formas de organización diferentes.
- ✓ Por coincidir con la forma de pensar de los otros miembros.

El individuo está en el grupo porque quiere satisfacer determinadas necesidades y piensa que perteneciendo a él lo podrá lograr mejor y porque cree que tiene algo que aportar.

Los grupos pueden servir:

- a. Para que sus miembros aprendan a hacer tareas y asumir papeles que en su vida anterior nunca tuvieron que ejecutar.
- b. Para que este aprendizaje se haga con menos miedo del que tenemos al aprender algo nuevo y desconocido, al saber que somos apoyados por los compañeros.
- c. Los grupos sirven no sólo para aprender nuevos oficios y roles, sino para construir nuestra personalidad. Es en los grupos donde se ponen en juego valores y actitudes. *Los grupos son un mecanismo de socialización y uno de los elementos principales de la organización social*. Sirven de intermediarios entre el individuo y la sociedad.
- d. Los grupos también sirven para potenciar los recursos que cada uno tiene. La experiencia demuestra que los individuos cuando están solos o aislados se comportan de manera diferente que cuando están en grupo. El hecho de estar en grupo aporta un elemento importante, porque el grupo produce un “plus”, un “algo más” que se genera por el incremento de recursos, ideas, capacidades

y perspectivas que luego benefician a cada uno de sus miembros, ampliando sus conocimientos y experiencias.

- e. Cabe destacar, que a veces los grupos pueden servir sólo para mantenerse, para subsistir. Aunque no aprendamos nada nuevo, nos estancamos y no se generen sentimientos positivos entre sus miembros, la función de subsistencia puede justificar nuestra permanencia en un grupo.

Se hace difícil trabajar en grupo:

- ✓ Cuando la idea de formar el grupo no proviene de los miembros que lo formarán sino de un agente externo y la constitución del mismo es forzada por el solo hecho de cumplir con metas políticas o ideológicas no compartidas por los verdaderos ejecutores del proyecto.
- ✓ Cuando los miembros del grupo no tienen una necesidad importante y común a todos.
- ✓ Cuando por la naturaleza del trabajo que hay que hacer, éste es individual y solitario y tratar de hacerlo en grupo resulta un esfuerzo que además es ineficiente.
- ✓ Cuando hay personas que por su importancia, trayectoria, fama o capacidad funcionarán de hechos como los “dueños” de la institución tomando decisiones que nadie se anima a objetar.
- ✓ Cuando por origen social, educación, posición económica o interés en diferenciarse de los demás, algunos miembros, dicen tener mayores necesidades que el resto, generando diferencias internas.
- ✓ Cuando un miembro tiene un ritmo de trabajo o una capacidad para manejar información mayor que el resto del grupo. En este caso se crearan tensiones permanentes entre su impulso para tomar decisiones rápidas y la incompreensión del resto de sus compañeros.
- ✓ Cuando se vive un clima tenso o los conflictos que hay se tapan en vez de ser planteados.

En todo grupo existen problemas y conflictos grupales:

El conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamientos, de sentimientos, o de proyecto entre los miembros del grupo o de la organización. Estos pueden ser opuestos o divergentes; además no es necesario que objetivamente lo sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente (por las mismas personas) como un dilema o encrucijada.

Las diferencias entre las personas que componen un grupo son las que le dan riqueza. Si se acepta la diversidad nace la fuerza del conjunto. El conflicto se da cuando estas diferencias no tienen un espacio donde se puedan expresar o aunque se expresen no son comprendidas por el grupo y por lo tanto no se resuelven.

Los intereses son las fuerzas que están detrás de todo conflicto; a su vez los intereses están determinados por las necesidades, los valores y los objetivos. Por lo tanto un conflicto es una relación en la que existen intereses parcialmente opuestos y parcialmente encontrados.

Los conflictos pueden estallar en alguno de los siguientes ámbitos:

- ✓ *Interpersonal*: cuando entre dos personas o un individuo y un grupo se confrontan; por ejemplo, para obtener prestigio, por tener diferentes objetivos, etc.
- ✓ *Grupal*: es cuando se conforman dos o más subgrupos dentro de una misma comisión de trabajo o grupo.
- ✓ *Interorganizacional*: es entre diferentes organizaciones, cuando compiten por el dominio de un espacio.

Secuencia habitual de un conflicto:

1. El conflicto está **latente**, emerge cuando se dan las condiciones propicias.
2. El conflicto se **manifiesta**, las partes tienen conciencia y están emocionalmente comprometidas.
3. Aparecen síntomas de **tensión**; cambios en los contenidos y en las formas de la comunicación, menor interacción social; dominan sentimientos de rabia, depresión y angustia.
4. Las partes del conflicto se **posicionan**; cada uno piensa que el otro es un enemigo, se despliegan hostilidades mutuas.
5. Comienzan a darse **conductas estereotipadas** que refuerzan la situación conflictiva o bien la predisponen, como ser: sobreentendidos, mensajes ocultos, prejuicios, etc.
6. Surgen roles y actitudes que desencadenan reacciones típicas: el perseguidor, la víctima y el salvador.
7. La comunicación se empieza a deteriorar.
8. Se da una comprensión inadecuada de los hechos o se distorsiona la situación.
9. Se subestiman las coincidencias. Esto trae como resultado un abismo entre las partes.

Cómo se resuelven los conflictos:

1. Definir cuál es el conflicto. Hay que conocer el significado adjudicado al conflicto por cada una de las partes.
2. Reconocer quienes están comprometidos. Se debe hacer un mapa con los distintos actores implicados para intervenir en la posible solución, determinando desde qué lugar de la organización actúan y qué poder de influencia y de aceptación tienen.
3. Comprender las causas, los por qué del conflicto. Es conveniente integrar las explicaciones que da cada parte para acerca de las diversas causas del conflicto e integrarlas, ya que cada uno tiene una visión parcial desde su punto de vista, condicionada por su historia personal previa y su historia en la institución.

4. Estrategias de resolución: (qué hacer) A partir de la información es necesario analizar como se puede superar el conflicto: negociando, mediando, reorganizando el sistema de relaciones, etc.
5. Definir la acción a tomar: (cómo lo hago) las acciones a tomar pueden ser:
  - ✓ Asumir: este conflicto me pertenece, es ahora que tengo que enfrentarlo.
  - ✓ Delegar: decido derivarlo porque confío en la habilidad o competencia de otro.
  - ✓ Postergarlo: elijo otro momento y fijo un compromiso en tiempo y forma.

### **Equipo de Trabajo:**

Un equipo de trabajo es un grupo de empleados temporáneo, formado por personas del hotel, que tiene como responsabilidad:

- ✓ Apoyar la implementación de las estrategias de diferenciación.
- ✓ Crear las modalidades de acción para perpetuar la filosofía de la calidad total del servicio.
- ✓ Innovar.

Este equipo se forma cuando la participación de la gente es imprescindible para que comprenda y apoye un proyecto, o cuando un programa de implementar involucra a la estructura de la organización y hace necesario rever grados de compromiso y responsabilidad entre los distintos sectores y niveles.

Es importante que los integrantes de un equipo combinen conocimientos y experiencias en el tema a tratar, habilidad para trabajar en equipo, un marco de referencia claro con objetivos compartidos y creatividad.

Según la envergadura del hotel, serán de 3 a 8 personas. Estará integrado no en función del status de sus miembros o atendiendo a cuestiones de “política interna”, sino por aquellos que se estime pueden hacer la mejor contribución.

### **Trabajo en equipo:**

Que un individuo dentro de una organización obtenga resultados exitosos depende de lo bien que él y las personas con quien trabaja, puedan coordinar esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa.

El rendimiento del equipo será productivo únicamente si la formación cultural-profesional es fuerte, segura, positiva y uniforme. Cuando los miembros comprenden el concepto de Trabajo en Equipo, realmente eficaz, pueden valerse de esta comprensión para mejorar su propio desempeño.

Cuando se trata de formar un equipo se detectarán fallas y corregirlas con la participación activa de todos sus miembros, es la esencia del trabajo en equipo.

#### 2.1.1.5.9 Recompensas

El director general debe promover un programa de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles. Hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una empresa esperan ver que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal.

Los sistemas de recompensa evalúan el resultado del individuo, del grupo o de la empresa. Basado en dicho resultado, se pueden establecer los reconocimientos y/o recompensas. Es importante diferenciar entre los reconocimientos individuales y grupales. Las comisiones son una recompensa individual que pueden afectar negativamente la motivación del trabajador. Generalmente, los que reciben comisiones sienten que están siendo manipulados por la empresa a través del sistema de comisiones. Al mismo tiempo, quienes no reciben comisiones pueden pensar que su contribución es menos importante que la percibida por los empleados que están sujetos a esta práctica. Los sistemas corporativos de participación en las utilidades, por otra parte, representan un sistema de reconocimiento y recompensa que fortalece la motivación del grupo y promueve el trabajo en equipo.

#### **Recompensas Intrínsecas:**

Este tipo de recompensas son en las que la persona “siente” directamente. Algunos ejemplos serían el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas. Por otra parte, un agente externo, por ejemplo, un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las recompensas extrínsecas, como bonos, alabanzas o accensos. Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, y cada uno tendrá su propia valencia.

Los gerentes deben prestar atención a una serie de factores relacionados con las recompensas cuando tratan con sus empleados, como:

- ✓ Determinar las recompensas que valora cada empleado: Para que las recompensas sean motivadas deben ser pertinentes para las personas afectadas. Los gerentes pueden determinar qué recompensas buscan sus empleados observando sus reacciones en diferentes situaciones y preguntándoles qué recompensas quieren.
- ✓ Determinar el desempeño que usted desea: Los gerentes deben determinar qué nivel de resultados o conducta quieren, de tal manera que puedan indicarle a los empleados qué deben hacer para ser recompensados.
- ✓ Establecer un nivel alcanzable de desempeño: Si los empleados sienten que la meta que se les pide que persigan es demasiado difícil o imposible, su motivación será escasa.
- ✓ Ligar las recompensas al desempeño: A efectos de conservar la motivación, la recompensa adecuada debe estar ligada, con toda claridad y en poco tiempo a un desempeño exitoso.

- ✓ Analizar qué factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa: Los conflictos entre los sistemas de recompensas de los gerentes y otras influencias de la situación laboral podrían requerir que el gerente hiciera ciertos ajustes en la recompensa. Por ejemplo, si el grupo de trabajo del empleado es partidario de la productividad baja, quizá se requiera una recompensa superior a la media para motivar al empleado a una alta productividad.
- ✓ Asegurarse de que la recompensa es adecuada: Las recompensas menores serán motivadores menores.

## 2.1.2 Calidad

### 2.1.2.1 Concepto

Ricard J. Schonberger<sup>17</sup>, define: *“... la calidad es como el arte. Todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es”*.

Por su parte, el Pequeño Larousse Ilustrado nos dice que Calidad *“es la cualidad de una cosa”*. Otra acepción recogida del diccionario es que calidad significa una manera de ser de una persona o cosa. En estas definiciones implícitamente se está concibiendo a la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a servicios.

El organismo internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como *“la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas”*. La norma precisa que entidad es una organización, llámese empresa o institución, producto o proceso. Complementando esta definición, diremos que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre Clientes y Proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado. Los elementos que conforman las necesidades son básicamente: la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la facilidad de uso, la economía (precio) y el ambiente. Estas necesidades, excepto el precio, se definen traduciendo aspectos y características necesarios para la fabricación de un buen producto.

Entonces, la calidad de un producto puede definirse como:

*“La resultante de una combinación de características de ingeniería y fabricación, determinante del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor, durante su uso”*.

Esta definición nos lleva a pensar en términos como confiable, servicial y durable, términos que en realidad son características individuales que en conjunto

---

<sup>17</sup>SCHONBERGER, Ricard J. (1990) La gestión de Recursos Humanos y la Calidad total.

constituyen la calidad del producto. Al establecer lo que entendemos por calidad se exige un equilibrio entre estas características.

Además, el término puede aplicarse como **Calidad de diseño** o sea la conformidad entre lo que necesita o desea el cliente por un precio determinado y lo que la función de diseño proyecta; **Calidad de concordancia** o grado de conformidad entre lo diseñado y lo producido; **Calidad en el uso** o sea el grado en que el producto cumple con la función para la cual fue diseñado, cuando el consumidor así lo requiere o como **Calidad en el servicio Post – Venta**, es decir el grado con el cual la empresa le presta atención al mantenimiento, servicio, reclamos, garantías u orientación en el uso.

Puede decirse que el concepto de calidad y su aplicación, hasta llegar al estado actual, ha evolucionado en las siguientes etapas:

- a) Control de calidad enfocada hacia los productos terminados.
- b) Control Estadístico de procesos.
- c) Control Total de Calidad o Calidad Total.

La primera etapa iniciada con la revolución industrial, consistió en la inspección a los productos terminados, clasificándolos como aprobados o rechazados. Estos últimos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso de ser posible o simplemente eliminados. En esta concepción tradicional, la calidad normalmente se asociaba con una cadena de producción y a menudo se veía como competidora de otras prioridades empresariales como la reducción de costos y de la productividad. Para aumentar la productividad se tenía que sacrificar la calidad.

La segunda etapa, iniciada en la primera mitad de este siglo, consistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y de productividad. Las ventajas que ofrecía el Control Estadístico permitieron ampliar su aplicación a otras áreas de la organización; aunque, se advirtió que si bien este método mejoraba en gran medida los resultados de la empresa, resultaban insuficientes para enfrentar la creciente competitividad. Es así como nace el Control Total de Calidad y la idea del Mejoramiento Continuo, como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir para lograr la Calidad Total.

Este concepto nació en la década de los cincuenta en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolló y aplicó a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como: la calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. No solo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización. La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

### 2.1.2.2 Calidad Total

La Calidad es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización. Se centra en conseguir que las cosas se hagan bien desde un primer momento, en reunir los requisitos convenidos con el cliente y superarlos, ahora y en el futuro.

Los clientes ya no son sólo los usuarios últimos de los bienes y servicios que vendemos, ahora el término se amplía para incluir la idea de Cliente Interno, las personas de la organización a quienes pasamos nuestro trabajo. Con este concepto obviamente todo el mundo en la organización se convierte en cliente de alguien; es más adquiere un carácter dual de ser Cliente y Proveedor a la vez. Tal vez para entender mejor el concepto de Calidad Total conviene comenzar diciendo que el objetivo de toda organización, grupo de trabajo, área o puesto de trabajo o inclusive el individuo, es generar un producto o servicio que va a recibir otra organización, otra área u otro individuo, a quien denominamos, también llamado Usuario o Consumidor.

La Calidad Total significa un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización. Uno de estos paradigmas fundamentales y que constituye su razón de ser es el perfeccionamiento constante o mejoramiento continuo. Comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.

La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

### 2.1.2.3 Calidad de servicio

La calidad en el servicio<sup>18</sup>, consiste en satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la cual contrato el servicio. Esta se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

---

<sup>18</sup> Kotler (1997), define el servicio como cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible y sin transmisión de propiedad, cuya prestación puede ir ligada o no a un producto.

Para algunos autores la calidad de servicio se establece comparando las expectativas que genera el servicio en el cliente y su experiencia con el desempeño del mismo (Parusaraman, Zeithaml Y Berry, 1988), mientras que para otros es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor (Juran y Gryna, 1993).

#### 2.1.2.3.1 Importancia

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

#### 2.1.2.3.2 Gestión de la calidad de servicio

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que realiza una empresa dedicada al servicio.

La **gerencia rotativa**, o gestión itinerante, es uno de los componentes claves del éxito de la estrategia de Calidad de Servicio y Atención Personalizada de los Huéspedes. El objetivo que se busca con su implementación es mejorar notablemente la relación directa de la supervisión media (directores, gerentes, jefes, etc.) con los huéspedes y los empleados y muchas veces con los proveedores. El tiempo que debe de ser dedicado a esta tarea varía de acuerdo a las actividades de cada hotel, pero en ningún caso será inferior al 25% del tiempo dedicado al hotel. Esta gestión se materializa cuando un Gerente o personal Superior sale de su oficina y se dedica a caminar el hotel y a reunirse con los huéspedes, personal y proveedores en sus distintos lugares de trabajo.

A partir de las reuniones efectuadas por un superior y de las observaciones, se debe desarrollar una estrategia de diferenciación con el objetivo de obtener por parte del huésped altas calificaciones de todos los servicios del hotel. Esta estrategia proveerá a todo el personal del hotel un objetivo común, que les permitirá maximizar la calidad del servicio al huésped (cliente) y proporcionará la base para un campaña de marketing que transmitirá a los huéspedes una imagen creíble del hotel.

El desarrollo de esta estrategia requiere la participación del equipo de dirección y gerencia conjuntamente con un consultor externo que facilite su proceso de desarrollo. La manera más efectiva es efectuar una reunión de trabajo.

La estrategia de diferenciación debe responder a los siguientes requerimientos:

- ✓ Tiene que ser concreta y efectiva.
- ✓ Debe transmitir una filosofía o misión que el personal pueda entender e implementar.
- ✓ Debe centrarse en aspectos que beneficien a los huéspedes y los predispongan a pagar por este beneficio.
- ✓ Debe diferenciar a esta organización de una manera significativa de sus competidores.
- ✓ Debe ser simple, fácil de expresar y de ser explicada a los huéspedes.

La estrategia está fuertemente asociada con lo que se conoce por el “Triángulo del Servicio”, formado por:

-La estrategia de diferenciación.

-El equipo humano.

-Los sistemas (procedimientos administrativos, sistemas de comunicación, la matriz de decisión, facilidades físicas, políticas de selección, capacitación y promoción de personal, formularios, horarios, entre otros factores).

Estos elementos interactúan: la estrategia de diferenciación dirige la atención del equipo hacia las verdaderas prioridades de los huéspedes. El equipo humano, orientado hacia los huéspedes, concentra sus energías en actitudes como: cortesía, resolución de problemas, comunicación efectiva y el deseo de ser útiles. Esto califica al servicio brindado como “superior” en la mente de los huéspedes, y hace que éstos lo comenten y regresen para recibir más. Los sistemas al servicio de los huéspedes apoyan el trabajo del equipo humano. Su diseño tiene en cuenta las conveniencias de los huéspedes y no a las conveniencias de la organización.

#### 2.1.2.4 Normas de Calidad en Hotelería (ISO 9001)

Está generalmente admitido que la serie de normas internacionales ISO 9000 proporciona un marco efectivo y razonablemente económico, mediante el cual la Dirección de una organización puede de forma sistemática diseñar, desarrollar,

medir, entregar y mejorar la calidad de sus productos, además de ser un medio altamente eficaz para conocer y así satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

A efectos de la aplicación de este Sistema de Gestión, se debería considerar un HOTEL como una empresa de servicios que gestiona normalmente OCHO procesos principales, cada uno en función de los “productos” que suministra:

- 1) **Dirección**, que a través de su compromiso, engloba toda la estrategia del establecimiento, define su Política de Calidad y Objetivos, su enfoque al cliente, la planificación de sus actividades, la definición de responsabilidades, autoridad y comunicación, tanto interna como externa y ostenta la responsabilidad de revisar el Sistema a intervalos planificados, para en función de sus resultados tomar las decisiones que estime oportunas en aras de la consecución de la Mejora Continua y la Satisfacción del Cliente.
- 2) **Recepción**, que es responsable, entre otras muchas funciones como son portería, servicio de equipajes y botones, teléfono, seguridad, etc. de la venta de alojamiento, independientemente del tipo de cliente (individual o grupos, con acuerdo o sin acuerdo, a través de tour-operadores o no), etc.
- 3) **Alojamiento**, que incluye la limpieza, conservación e higiene de las habitaciones, zonas comunes, lavandería, etc.
- 4) **Restauración**, que engloba la venta de los distintos servicios de restauración de que disponga el hotel (Cocina, Restaurante -desayunos, comidas, cenas, (a la carta o buffet)- , cafetería, bar, servicio de habitaciones, etc.)
- 5) **Animación**, normalmente en hoteles vacacionales, que se ocupa del entretenimiento de los clientes durante su estancia en el mismo, incluyendo piscinas, juegos recreativos, salones de música y baile, excursiones, etc.
- 6) **Mantenimiento Técnico de las Instalaciones**, que tiene bajo su responsabilidad el buen estado y funcionamiento de todas las instalaciones del hotel, como habitaciones y zonas comunes, incluyendo su equipamiento, sistemas de aire acondicionado y calefacción, ascensores y montacargas, sistemas de emergencia y contra incendios, instalaciones de limpieza, de lavandería y de la unidad de restauración, instalaciones exteriores y todas las demás sujetas a cumplimiento con reglamentación, como pueden ser las piscinas u otras.
- 7) **Aprovisionamiento y Almacenaje**, que se responsabiliza del aprovisionamiento tanto externo como interno, control de las compras y subcontrataciones, etc.

8) **Eventos Especiales**, que se encarga de la venta de cualquier combinación de los servicios anteriormente descritos, tales como reuniones de empresa, banquetes, exposiciones, celebraciones y otros.

Cuanto más definido esté el proceso de preparación y prestación de un servicio, mayor será la facilidad de aplicar principios sistemáticos de calidad adecuadamente estructurados y disciplinados.

La gestión de la calidad en el diseño, desarrollo y entrega de servicios y productos, es un trabajo complejo que requiere una integración de factores tales como recursos humanos y materiales, infraestructura, elementos administrativos y de diseño, política de calidad y objetivos, control del proceso de entrega de servicios y de la “edificación” y estructuración de un sistema documentado.

Debe quedar claro que las Normas ISO 9000 no pretenden sustituir a otros métodos de gestión ni a los controles de calidad implantados por las empresas. A diferencia de otras normas “parametrizadas”, no dictan criterios de funcionamiento ni estilos o niveles de servicio, que son decisiones de tipo comercial, responsabilidad y privilegio exclusivo de la dirección de los establecimientos, aunque los criterios de aceptación de los mismos por parte de los auditores que han accedido al correspondiente código de actividad para auditar el sector por sus conocimientos académicos y prácticos demostrados de la industria hostelera y/o turística en general, quedan sujetos al cumplimiento con la legislación y a la aplicación de “buenas prácticas profesionales” en consonancia con la categoría del establecimiento.

Sin especificar cómo, la Norma ISO 9001:2000 establece lo que hay que hacer y conseguir, por medio de la identificación de cuatro capítulos básicos, que son:

1. Responsabilidad de la Dirección (Cláusula 5)
2. Gestión de los recursos (Cláusula 6)
3. Realización del producto (Cláusula 7)
4. Medición, análisis y mejora (Cláusula 8)

Estos cuatro capítulos básicos describen cómo debe confeccionarse e implantarse un Sistema de Gestión de la Calidad (Cláusula 4 de la Norma), que puede ser documentado y auditado, mediante la definición y desarrollo de los procedimientos, sistemas, métodos y mecanismos que sustenten el sistema y que pueda diseñarse alrededor de las necesidades y expectativas de los clientes.

### 2.1.2.5 Satisfacción del Huésped

Para poder satisfacer al huésped y superar sus expectativas, se ha de conocer los estilos de demanda de servicio, de acuerdo al tipo de cliente que llegará al hotel:

- Gente de negocios (cuentas comerciales)
- Gente de vacaciones (parejas de gente adulta o joven; o con gente joven; familias; turismo de aventura o alternativos; etc.)

Existen maneras y formas de relacionarse con los huéspedes (clientes) para lograr la diferencia en el servicio.

- ✓ Escuchar con interés, que es lo que huésped quiere, y lo que no quiere.
- ✓ Tratar a cada huésped, como algo especial.
- ✓ Hacer esfuerzo extra para satisfacerlo.
- ✓ Ser cordial y sonreír.
- ✓ Tener una buena actitud.
- ✓ Mirar el servicio que se brinda desde SU punto de vista.
- ✓ Agradecer al huésped el habernos visitado.

Es imprescindible contar con un personal con apariencia pulcra, limpia, y nítida. Dirigirse al huésped en forma respetuosa y apropiada brindando una atención servicial e inmediata, escuchando con atención y protegiendo su tranquilidad y privacidad.

#### **Las diez reglas de convivencia**

La forma en que se establecen las relaciones personales en una empresa de servicios como un hotel, es decisiva para su éxito o fracaso, tanto en la comunicación con los huéspedes como entre los distintos miembros del personal, que a su vez se traduce indirectamente en una imagen de eficiencia y cordialidad. Es por eso que muchos autores, consideran la aplicación de estas diez actitudes o conductas de convivencia para lograr una efectiva operación.

1. **Cortesía:** es el conjunto de pequeños hechos, actitudes, frases, modales y movimientos del cuerpo con las cuales se hace sentir a un huésped que se lo considera, se lo respeta y es bienvenido.
2. **Actitud:** es la cualidad que demuestra que uno está mentalmente y físicamente apto para el cumplimiento eficiente de la función que tiene a su cargo.
3. **Lenguaje corporal:** la posición adoptada, la ubicación y motilidad cordial, la gesticulación que se trasmite y acompañan a una conversación afable, precisa y adecuada a cada circunstancia.
4. **Tono de voz:** con un tono de voz adecuado se puede transmitir cualquier sentimiento regulando el impacto que el mismo pueda causar en el oyente, en especial cuando no se espera lo que recibirá positivamente.

5. **Nombrar por el nombre:** la habilidad de proveerse de la información sobre el nombre de la persona interlocutora y llamarlo por el mismo, especialmente cuando este no lo espera, produce una reacción positiva y bien predispuesta,
6. **Estar atento:** es la actitud que demuestra que uno está listo para dedicarle el tiempo requerido por el servicio a prestar y que lo hará en forma apropiada.
7. **Guía, información, asesoramiento:** es la actitud servicial de información orientada de especial importancia cuando se trata de personas que en la mayoría de los casos no son del lugar.
8. **Sugerencia de ventas:** la habilidad y oportunidad de sugerir la opción de una habitación un poco más cara que la requerida, la compra de artículos dentro del hotel o los servicios adicionales que ofrecemos. Esta cualidad ejercitada a los empleados de forma adecuada, no solo aumentará nuestros ingresos, sino que obtendrá el agradecimiento de los huéspedes quién lo recibirá como un servicio de buena voluntad hacia su persona.
9. **Tacto:** es el grado de educación que debe de poseer un empleado para no atravesar el umbral de lo incorrecto respecto a sus huéspedes.
10. **Solucionando problemas:** este es un tema del cual un empleado de recepción no debe de eludir, siempre y cuando el problema no lo superen, y es aquí donde tendrá que dar cuenta a sus superiores.

Para tener éxito, una empresa hotelera, debe vender sus servicios con la idea de obtener un beneficio y, a su vez, satisfacer a sus huéspedes. Para lograr ambas cosas deberá producir algo de tal valor que el huésped pueda sentirse satisfecho de cambiarlo por dinero, permitiéndonos, a su vez, obtener beneficios de ello.

Los huéspedes y los empleados satisfechos se alimentan mutuamente. A medida que el grado de satisfacción del huésped aumenta, la moral del empleado tiende a subir. Una moral más alta por parte del empleado indica menos inversión, rebaja los gastos de capacitación y disminuye los errores en que puedan incurrir los empleados novatos. Y reduciendo el riesgo a error se acrecienta todavía más la satisfacción al huésped, quien a su vez, motiva la satisfacción del empleado.

En toda empresa de servicios, el objetivo mayor es ofrecer al cliente el mejor y perfeccionado servicio, es decir, *satisfacer y exceder las necesidades y expectativas del huésped.*

#### 2.1.2.5.1 Resolución de Problemas

##### **Tratamiento de quejas y reclamos:**

Hay tres etapas cronológicas a seguir en todo reclamo:

##### 1. Establecer los hechos:

Se debe escuchar con atención, definir el problema y conocer el objeto preciso de la reclamación. En este momento pueden surgir dos eventualidades:

- a. La reclamación del huésped no es justificada, entonces se debe mantenerse firme, educadamente y explicar las razones hasta obtener el acuerdo del huésped.

- b. La reclamación del huésped es justificada, entonces nos excusaremos simple y brevemente y sobre todo evitaremos culpar a la empresa, el departamento, a los colegas o incluso al país, y pasaremos a la etapa siguiente.
2. Decidir la acción a emprender, donde deberemos conocer los límites de nuestra autoridad y poder de decisión.
  - a. Si tenemos autoridad para hacerlo (empowerment), actuaremos con el acuerdo del huésped (etapa nº 3)
  - b. Si no tenemos esa autoridad, recurriremos inmediata y eficazmente a la persona que posee dicha autoridad y poder de decisión, e informaremos de qué huésped proviene la reclamación.
3. Actuar con el completo acuerdo del huésped: no debemos emprender nada sin su consentimiento y lo tendremos informado de la evolución del problema que ha sido sujeto de su reclamación.

Es importante destacar, que una reclamación bien tratada, hace a menudo de la persona que ha reclamado, el más fiel de los huéspedes-clientes en lo sucesivo.

**Calmar a huéspedes enojados:**

1. Responda profesionalmente, no personalmente: se deberá estar calmo y equilibrado, y responder de manera sincera.
2. Esté de acuerdo con las emociones del huésped: hay que dejar que el huésped exprese sus emociones, y poner énfasis en que se conoce los sentimientos del huésped.
3. Arregle el problema: hay que realizar simples preguntas para averiguar cuál es realmente el problema, focalizar la situación, y ofrecer al huésped una gama de opciones que pueda elegir.
4. Después de que el huésped se haya calmado, siga el procedimiento normal para resolver problemas.

Las quejas deben de ser usadas como oportunidades para proveer los mejores servicios. Al resolver los problemas que causan las quejas, demostramos al huésped que nos ocupamos de él, pues ve que los problemas no se repiten; además de que, huéspedes satisfechos recomiendan hoteles sin fallas a otras personas.

## 2.1.3 Hoteles 3 estrellas

### 2.1.3.1 Concepto

Según la ordenanza n° 36.136, fundada en la Ley Nacional N° 18.828

**Hotel:** “ *Es aquel alojamiento que puede prestar al turista, mediante contrato de hospedaje, el servicio de alojamiento, comidas, desayuno, bar, recepción portería y personal de servicio sin perjuicio de los demás que para cada categoría expresamente se indiquen y con una capacidad mínima de 10 habitaciones con 20 plazas*”.

### 2.1.3.2 Características principales

Artículo 12º.- HOTEL 3 ESTRELLAS<sup>19</sup>

Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea registrado en la clase Hotel categoría tres estrellas, los siguientes:

- a) Tener una capacidad mínima de 60 plazas en 30 habitaciones.
- b) Todas las habitaciones deberán tener baño privado.
- c) Las superficies mínimas de las habitaciones será las siguientes:
  - \* Habitación simple: 10.00 m<sup>2</sup>.
  - \* Habitación doble: 12.00 m<sup>2</sup>.
  - \* Habitación triple: 15.00 m<sup>2</sup>.
  - \* El lado mínimo no será inferior a: 2.50 m.
  - \* Altura mínima: 2.60 m.
  - \* Cubaje mínimo: 15.00 m<sup>3</sup> por persona.
  - \* Cuando una habitación posea altura superior que 3.00 m se considerará esta dimensión como la máxima para determinar su cubaje.
- d) Las habitaciones triples no deberán exceder del 15 % del total.
- e) La superficie mínima de los baños privados de las habitaciones simples y dobles será de 2 m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 1.00 m, y la de los baños de las habitaciones triples será de 3 m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 1.50 m.
- f) Los baños privados estarán equipados con: lavabo, bidé, ducha (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables), inodoro, botiquín o repisa con espejo iluminado, toallero y tomacorriente.
- g) Tener local destinado a recepción y portería con una superficie mínima de 30 m<sup>2</sup> en conjunto, más de 0.20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 60 plazas.
- h) Tener sala de estar con una superficie mínima de 40 m<sup>2</sup> más 0.20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 60 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.

---

Ordenanza n° 36.136. REGLAMENTACIÓN DE ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.

- i) Tener salón comedor-desayunador, cuya superficie mínima sea de 30 m<sup>2</sup> más 1 m<sup>2</sup> por cada tres plazas a partir de las 60 plazas. Esta proporción será de 0.60 m<sup>2</sup> por cada tres plazas cuando no se preste el servicio de comida.
- j) Tener salones de uso múltiple cuya superficie mínima sea de 0.50 m<sup>2</sup> por plaza pudiendo la misma computarse en un solo salón o en varios.
- k) Tener un Office por planta, dotado de: teléfono interno, mesada con piletta, armario para artículos de limpieza, montaplatos, si el edificio tuviere más de una planta y servicios sanitarios para el personal.
- l) En caso de tener el edificio más de dos plantas contará con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de la maniobra selectiva-colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.
- ll) Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 30 % del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio ubicado en sus adyacencias hasta 150 m , medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta principal de acceso al estacionamiento.
- m) Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados.
- n) Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centrales o descentralizados.
- ñ) Todas las habitaciones estarán equipadas con radio, música ambiental y televisión y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior a través de un conmutador.
- o) Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento los de desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones.
- p) Tener televisión, debiendo el televisor estar ubicado en alguno de los salones de usos múltiples.
- q) Contar con servicio de lavandería, la que podrá o no estar integrada al establecimiento.
- r) Tener cofre de seguridad individual a disposición de los huéspedes, pudiendo aquel estar ubicado en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.
- s) Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.

2.1.3.3 Hoteles 3 estrellas de Capital Federal<sup>20</sup>

1	<b>Alpino</b> , Cabello 3318 Tel: 4802-5151
2	<b>Americano</b> , Rodriguez Peña 265 Tel: 4382-4226
3	<b>Atlas Tower</b> , Av. Corrientes 1778 Tel: 4371-9371
4	<b>Art</b> , Azcuénaga 1268 Tel: 4821-6248
5	<b>Ayacucho Palace</b> , Ayacucho 1408 Tel: 4806-0611/ 0694
6	<b>Be Hollywood</b> , Humbolt 1726 Tel: 4328-5569
7	<b>Bel Air Bs. As. Hotel</b> , Arenales 1462 Tel: 4021-4000
8	<b>Best Western Monumental Hotel &amp; SPA</b> , Junín 357 Tel: 4953-4455 / 4071
9	<b>Cardton Hotel</b> , Tte. Gral. Juan Domingo Perón 1555 Tel:4382- 2463
10	<b>Central Park 11</b> , Bme. Mitre 3050 Tel: 4864 -3300
11	<b>Columbia Palace</b> , Av. Corrientes 1533 Tel: 4373-2123
12	<b>Concorde</b> , 25 de Mayo 630 Tel: 4313-2018
13	<b>Constitución Palace</b> , Lima 1697 Tel: 4305-9010
14	<b>Days Inn Comfort</b> , Viamonte 1501 Tel: 4814-4917/ 5236-8055
15	<b>De los Dos Congresos</b> , Rivadavia 1777 Tel: 4371-0072
16	<b>Ecuador</b> , Alsina 2820 Tel: 4956-0532
17	<b>Eleven Palace</b> , La Rioja 87 Tel: 4864-5097/99
18	<b>Embajador</b> , Carlos Pellegrini 1181 Tel: 4326 5302 al 11
19	<b>Esmeralda Palace Hotel</b> , Esmeralda 527 Tel: 4393-4609/ 13 Tel 5811-0317
20	<b>Gran Hotel Ailén</b> , Suipacha 18 Tel: 4345-4980 / 4343-2037
21	<b>Gran Hotel Argentino</b> , Carlos Pellegrini 37 Tel: 4334-4001/02
22	<b>Gran Hotel De La Paix</b> , Av. Rivadavia 1155 Tel: 4381-8061/ 8063
23	<b>Gran Hotel Orly</b> , Paraguay 474 Tel: 4312-5344
24	<b>Holiday Inn Express</b> , Av. Leandro N. Alem 770 Tel: 4311-5200
25	<b>Hotel de las Luces</b> , Alsina 527 Tel: 4343-6776
26	<b>Howard Johnson Da Vinci</b> , Tucumán 857 Tel: 4326-6607
27	<b>Howard Johnson Inn Classic</b> , Bartolomé Mitre 2241 Tel: 4952-6010
28	<b>Hyde Park</b> , Maipú 572 Tel: 4322-3162
29	<b>Ibis Buenos Aires</b> , Hipólito Irigoyen 1592 Tel:5300-5555
30	<b>Impala</b> , Libertad 1215 Tel: 4816-0430/ 39
31	<b>La Perla</b> , Av. Jujuy 36 Tel: 5218-7737 al 40
32	<b>Liberty</b> , Corrientes 632 Tel: 4325-0261
33	<b>Lincoln</b> , San José 1299 Tel: 4306-4687
34	<b>Luey</b> , Av. Rivadavia 2902 Tel: 4862-3873
35	<b>Lyon</b> , Riobamba 251 Tel: 4372-0100/ 05
36	<b>Monumental</b> , Junin 357 Tel: 4953-4071

---

<sup>20</sup> Tabla confeccionada según la “Asociación de Hoteles de turismo de la República Argentina”; el “Sitio Oficial de turismo de la ciudad de Buenos Aires” y “Welcomeargentina.com”.

37	<b>Napoleón</b> , Rivadavia 1364 Tel: 4383-2031/ 6
38	<b>Nóntuê</b> , Av. Corrientes 3321 Tel: 4863-4098 / 99
39	<b>Normandie</b> , Rodriguez Peña 320 Tel: 4371-7001/06
40	<b>Nuevo Hotel Callao</b> , Callao 292 Tel: 4374-4222
41	<b>Parlamento Hotel</b> , Rodríguez Peña 61 Tel: 4374 1410 / 4371 3789
42	<b>Plaza Francia</b> , E. Schiaffino 2189 Tel: 4804-9631/7
43	<b>Promenade</b> , Marcelo T. De Alvear 444 Tel: 4312-5681/ 5665
44	<b>Regis Hotel</b> , Lavalle 813 Tel: 4327-2614
45	<b>Ribera Sur</b> , Paseo Colón 1145 Tel: 4361-7398
46	<b>River Hotel</b> , Montevideo 84/86 Tel: 4382-8789/ 4384-8206
47	<b>Sarmiento Palace</b> , Sarmiento 1953 Tel: 4953-3413/ 5014
48	<b>Sarum</b> , Quesada 2370 Tel: 4704-0039 /40
49	<b>Splendid Hotel</b> , Rivadavia 950 Tel: 4345-2800
50	<b>Torre Hotel</b> , Av. Olleros 4186 Tel: 4552-6034/ 6655
51	<b>Victory</b> , Maipú 880 Tel: 4314-8415
52	<b>Waldorf</b> , Paraguay 450 Tel: 4312-2071

#### 2.1.3.4 Actividades Operativas

Distinguimos dentro del hotel a personas que realizan actividades y trabajos que apoyados por tecnologías y métodos, hacen placentera la estadía del huésped. De acuerdo a las distintas actividades que realizan, podemos diferenciar diversas áreas:

- ✓ **Área recepción:** tareas de atención al huésped, reservaciones, caja, créditos, comunicaciones, etc.
- ✓ **Área de Alimentos y Bebidas:** tareas de brindar servicios gastronómicos. Compras, servicios varios de salón y cocina, etc.
- ✓ **Área de Ama de Llaves:** tareas de limpieza y cuidado de las habitaciones, limpieza de espacios públicos y otras facilidades.
- ✓ **Área de mantenimiento:** tareas que implican el mantenimiento del activo fijo de la empresa, trabajos técnicos como electricidad, plomería, mecánica y tareas específicas varias.
- ✓ **Área Administrativa:** tareas integrales de contabilidad y administración.
- ✓ **Área de Ventas:** tareas de comercialización de los servicios.

##### 2.1.3.4.1 Personal de contacto

Cuando hablamos de personal de contacto, nos estamos refiriendo a todos aquellos empleados que tienen un contacto directo con los clientes de una empresa, en el caso de la industria de la hospitalidad, son los que tienen contacto directo con el huésped del hotel. Desde el personal de limpieza, mantenimiento, hasta recepcionistas y empleados de cargos más importantes que se relacionen

directamente con el público al que se le brinda un servicio, ya sea en el restaurante, en las habitaciones, desayunador, salones, recepción, etc.

Estos miembros de la organización están altamente involucrados en la satisfacción del huésped. Es a través de ellos como la organización comunican los valores con los que opera la empresa, sus creencias, compromisos para con la sociedad, es decir, son ellos los que transmiten al cliente la cultura de la compañía.

#### 2.1.3.4.1.1 Recepción

El personal de la recepción constituye el principal contacto del público con el hotel. Los miembros del personal manejan reservaciones, dan la bienvenida a los huéspedes a su llegada, hacen el registro de nuevos huéspedes, proporcionan llaves, manejan la correspondencia que llega y sale del hotel, toman recados para los huéspedes, proporcionan información, escuchan quejas y manejan los procedimientos de salida cuando los huéspedes dejan el hotel. La recepción puede emplear al personal que se mantiene a continuación:

- ✓ Gerente de recepción.
- ✓ Asistente del gerente de recepción.
- ✓ Recepcionistas.
- ✓ Cajeros.
- ✓ Encargados de reservaciones.
- ✓ Operador telefónico.

La obligación más visible de la recepción consiste en hacer el registro y la salida de los huéspedes. No importa cuan atareados puedan estar, los integrantes del personal de la recepción deben desempeñar sus obligaciones con eficiencia, exactitud y compostura para que el flujo de huéspedes sea atendido en forma ordenada.

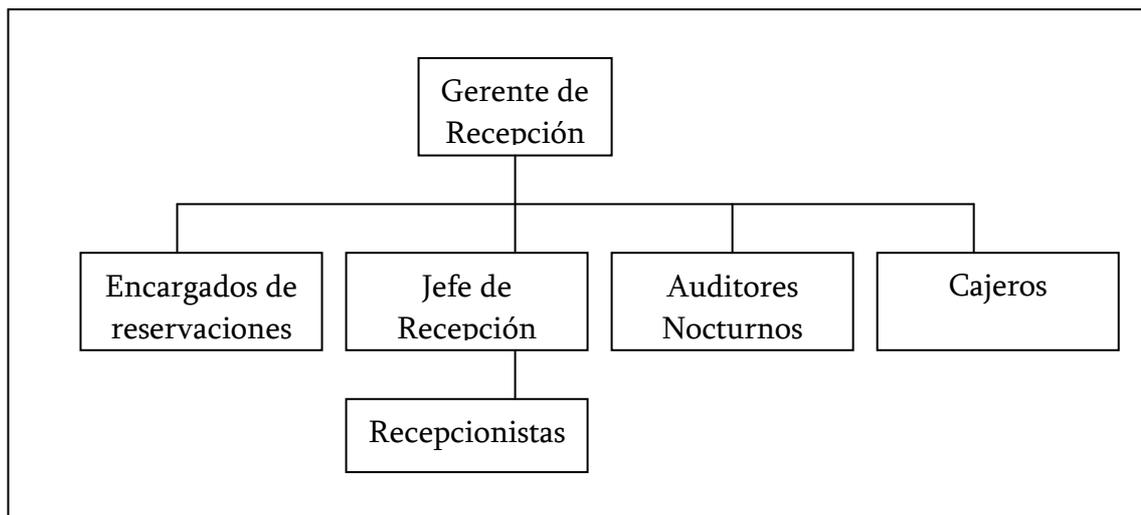
Los procedimientos de registro (check-in) y salida (check-out) constan de varios pasos sencillos pero esenciales, cada uno de los cuales es importante para el manejo eficiente de las habitaciones y el mantenimiento de una atmósfera agradable y ordenada en el mostrador de la recepción.

Además del contacto con el público y las comunicaciones con los huéspedes, puede suceder que el personal de recepción tenga que hacerse cargo de organizar la ocupación de las habitaciones y de las estadísticas de las reservaciones, de mantener comunicación continua con el departamento de ama de llaves, de promover las ventas de habitaciones y bebidas, y elaborar saldos de los estados de cuenta.

En la mayor parte de los hoteles, la recepción permanece activa las 24 horas del día. Por lo tanto se requiere tres turnos para operar la recepción. Los turnos más comunes son los siguientes:

Turno matutino-diurno: 7 a.m. - 3 p.m.  
Turno diurno-vespertino: 3 p.m. - 11 p.m.  
Turno nocturno: 11 p.m. - 7 a.m.

La organización de la recepción de un hotel mediano, se ilustra en la figura 5. El personal está bajo la supervisión del gerente de recepción quien cuenta con la ayuda de un asistente de gerente de recepción. Las principales funciones de la recepción, son operadas por los recepcionistas, el auditor nocturno y los cajeros.



**FIGURA 6.**

El Gerente de Recepción:

El gerente de recepción tiene una amplia gama de responsabilidades. Es el encargado de mantener un elevado nivel de eficiencia entre el personal de recepción, tomar decisiones eficaces en cuanto a las políticas de recepción y asignación de habitaciones y manejar los problemas y quejas de los huéspedes con cortesía y tacto. El gerente también tiene que mantener un canal de comunicación abierto con todos los demás departamentos del hotel.

El gerente de recepción asigna obligaciones a los integrantes del personal, prepara programas de trabajo y asignaciones de turnos semanales.

Cuando surgen necesidades especiales, problemas o quejas por parte de los huéspedes, el gerente de recepción usualmente es el responsable de tratar con el cliente y de emprender la acción correctiva.

Además debe mantener comunicación estrecha con el departamento de limpieza para conocer el estado de las habitaciones y verificar regularmente con el departamento de contabilidad la información acerca de requerimientos o problemas especiales relacionados con los cobros. Asimismo tiene la obligación de preparar con regularidad informes por escrito sobre las actividades y el avance de la recepción.

### Los Recepcionistas:

Los recepcionistas, son los encargados de transmitir la personalidad del hotel a los huéspedes. Esta posición tan importante requiere de sólidas habilidades de comunicación y de la capacidad para trabajar con personas. Deben practicar la diplomacia, cortesía y calidez. Es su responsabilidad hacer que los huéspedes se sientan bienvenidos y generar una respuesta inmediata a sus problemas o quejas.

### El Auditor Nocturno:

Un auditor nocturno desempeña un doble papel. Primero debe cumplir con las obligaciones de un empleado de recepción por la noche. Segundo, tiene que desempeñar una importante función contable: preparar el informe contable del balance total.

El auditor nocturno calcula el total de cargos que se deben al hotel y los incurridos por los huéspedes durante el día anterior. El total de pagos recibidos de parte de los huéspedes durante el día se resta del total de cargos, para determinar el saldo diario. El saldo representa la cantidad que todavía se le adeuda al hotel por las transacciones del día anterior.

### Los Cajeros:

Son los responsables de la salida de los clientes que dejan el hotel, la contabilización de los cargos, la verificación de la cuenta del huésped y el manejo de pagos.

En algunos establecimientos, los recepcionistas suelen ejercer las funciones de los cajeros así como el registro de huéspedes.

#### 2.1.3.4.1.1.1 Procedimientos de Registro y Salida

##### **Procedimiento de registro (check in)**

La Mayor parte de los registros se presentan durante el período que va de las últimas horas de la tarde a las primeras horas de la noche. Al llegar al hotel, los huéspedes se dirigen al mostrador de recepción. El encargado de recepción es uno de los contactos importantes entre un huésped que entra o sale y el hotel. Los huéspedes se formarán su impresión inicial del hotel, y en ocasiones la más perdurable, a partir del momento en el que establecen contacto visual por vez primera con el recepcionista.

El recepcionista debe saludar al huésped y le preguntará si tiene reserva. Si la respuesta es positiva, localiza el registro de reserva; si la respuesta es negativa, debe revisar la disponibilidad de habitaciones.

Se le presentará luego, una forma de registro, o tarjeta para el huésped para que firme. El recepcionista confirmará verbalmente la información contenida en el registro de la reserva, incluyendo el número de personas que integran el grupo, la fecha estimada de salida, el tipo de habitación o tarifa solicitada, y cualquier elemento u opción adicional en cuanto a la habitación.

A continuación es preciso determinar el modo de pago. En el caso de que se facture a una compañía, el recepcionista se comunica con el departamento de contabilidad o de crédito para verificar que la compañía haya abierto una cuenta de crédito con el hotel.

Si la estadía fue pagada por adelantado, puede ocurrir que el hotel también solicite un depósito para cubrir cargos extras por llamadas telefónicas, servicio de alimentos y bebidas, servicios de lavandería y otros similares. Estos tipos de cargos se denominan imprevistos. Es frecuente que se solicite un depósito de 50 a 100 dólares por día para cubrir estos gastos imprevistos, o puede aceptarse un voucher en lugar del depósito.

Aprobado el modo de pago, el recepcionista localiza una habitación disponible con la tarifa, camas y ubicación apropiada y asigna una habitación.

Una vez asignado o confirmado el número de habitación, el recepcionista llena la información que falte en la tarjeta de registro del huésped y le entrega la llave de la habitación.

Si se requiere ayuda con el equipaje, el encargado de recepción deberá notificar a un botones. Antes de que el huésped deje el mostrador de recepción, el recepcionista deberá aprovechar la oportunidad para promover el servicio de alimentos y bebidas del hotel, las instalaciones para ejercicio, la tienda de regalos y otros servicios.

El tiempo de duración ideal de un check in, es de aproximadamente 7 minutos. Durante este tiempo el recepcionista podrá cumplir con todos los pasos de registro sin hacer de este trámite un momento tedioso para el huésped.

### **Procedimiento de salida (check out)**

Un proceso de salida eficiente requiere de la repetición y atención inexorable a los detalles. La mayor parte de las salidas tienen lugar entre las primeras horas de la mañana y el mediodía. El empleado de recepción saluda a los huéspedes que se van con el mismo entusiasmo y calidez que se brinda a la huéspedes que llegan. El recepcionista debe preguntar al huésped si su estadía fue satisfactoria. Si este manifiesta alguna queja, el recepcionista debe disculparse en primera instancia, y después tomar nota del problema para comunicarlo a la gerencia.

Después de verificar la duración de la estadía en el hotel, el recepcionista debe confirmar que se hayan asentado todos los cargos por teléfono, alimentos y bebidas, etc., en la cuenta del huésped.

El recepcionista o cajero manejarán el pago del huésped siguiendo los procedimientos establecidos por el departamento de contabilidad.

Antes de que el huésped se vaya, el recepcionista tiene la tarea esencial de despedir cálidamente a cada huésped e invitarlo a volver.

Un proceso de check out, deberá tener como máximo 9 minutos. Este tiempo es el justo para poder llevar a cabo todas las tareas y despedir cordialmente al huésped.

## Capítulo 3

### 3.1 Instrumentos, Universo y Muestra

Los **Instrumentos** seleccionados para realizar dicha investigación son: la entrevista y la encuesta.

- La **entrevista** se realizará a los gerentes de los departamentos de Relaciones Públicas. En caso de no poseer el hotel un departamento de Relaciones públicas se realizará al gerente del departamento de Recursos Humanos, o en su defecto, a los Gerentes Generales, de los hoteles tres estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires seleccionados, a fin de conocer la importancia que les dan a la cultura organizacional, como la gestionan, que herramientas utilizan, etc. La entrevista será estructurada, ya que de antemano se contará con una lista de preguntas que se formularán una tras otra.
- La **encuesta**, se realizará a los empleados de contacto, de los hoteles tres estrellas de la Ciudad de Buenos Aires seleccionados, más específicamente a los recepcionistas; a fin de conocer la satisfacción en su lugar de trabajo, si sienten que pertenecen a la empresa, que grado de motivación presentan, etc., y así determinar el tipo de cultura organizacional y como esta influye en la calidad de servicio que brindan a sus huéspedes. La encuesta será Personal, y las preguntas serán cerradas, algunas dicotómicas y otras con listas de respuestas de elección única. Además algunas preguntas serán abiertas, a fin de profundizar los conocimientos acerca de algunos aspectos.

El **Universo** de esta investigación son los hoteles 3 estrellas de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De este universo, se seleccionará una muestra, que es una porción del mismo, de acuerdo a la tabla confeccionada por Rubio y Varas<sup>21</sup>.

La **Muestra** será probabilística, y será elegida a través del método azar sistemático, es decir, por medio de una lista de todos los hoteles tres estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se sorteará un número, y de ese número se partirá para seleccionar el resto de los hoteles, de acuerdo al número que requiera la muestra.

Elegidos los hoteles, se tomará una muestra de los empleados y gerentes. De los empleados se determinará mediante una muestra el sistema de azar simple, es decir por sorteo, entre los que se encuentren en el hotel.

---

<sup>21</sup> RUBIO, M.J. y VARAS, J. (1989) “El Análisis de la Realidad en la Intervención Social. Métodos y Técnicas de Investigación”. Editorial CCS. Madrid, España.

En cuanto a los gerentes, se realizarán las entrevistas al gerente de Relaciones Públicas, o al gerente de Recursos Humanos, o en su defecto, al gerente general de los hoteles seleccionados.

Cálculos		Descripción
n	52	Total de Hoteles 3 Estrellas
Confianza	95,5	Nivel de Confianza según la forma de la Campana de Gauss
P	0,5	Nivel de Hetero u Homogeneidad de la Población. Se estima que es 0,5.
E	5,0	Máximo Nivel de Error Permitido. (Establecido por el Investigador).
118563,25		<b>33,35</b>
3555,0625		
Cálculos		Descripción
n	233	Ctdad. de Empleados ( Se multiplican los Hoteles obtenidos por 7 empleados)
Confianza	95,5	Nivel de Confianza según la forma de la Campana de Gauss
P	0,5	Nivel de Hetero u Homogeneidad de la Población. Se estima que es 0,5.
E	5,0	Máximo Nivel de Error Permitido. (Establecido por el Investigador).
532289,1908		<b>65,78</b>
8091,406798		

**FIGURA 7.** Confeccionada según RUBIO, M.J. y VARAS, J. (1989) “El Análisis de la Realidad en la Intervención Social. Métodos y Técnicas de Investigación”. Editorial CCS. Madrid, España.

De acuerdo a lo indicado en la FIGURA 7. la muestra estará compuesta por 33 hoteles, los cuales serán elegidos, como se indicó anteriormente, mediante el método de azar sistemático. Teniendo en cuenta que se considera que en hoteles 3 estrellas, aproximadamente se cuenta con 7 empleados de recepción, los cálculos indican que se deberán encuestar 65 empleados, lo que implica encuestar 2 empleados por hotel.

Los hoteles seleccionados para encuestar a dos de sus empleados de recepción son:

1	Americano	12	Gran Hotel De La Paix	23	Napoleón
2	Art	13	Holiday Inn Express	24	Nóntué
3	Be Hollywood	14	Hotel de las Luces	25	Nuevo Hotel Callao
4	Best Western Monumental Hotel & SPA	15	Howard Johnson Da Vinci	26	Parlamento Hotel

5	Central Park 11	16	Hyde Park	27	Plaza Francia
6	Concorde	17	Ibis Buenos Aires	28	Regis Hotel
7	Days Inn Comfort	18	Impala	29	Ribera Sur
8	Ecuador	19	Liberty	30	River Hotel
9	Embajador	20	Lincoln	31	Sarum
10	Gran Hotel Ailén	21	Luey	32	Torre Hotel
11	Gran Hotel Argentino	22	Monumental	33	Waldorf

Cálculos		Descripción
n	33	Total de Hoteles 3 Estrellas
Confianza	95,5	Nivel de Confianza según la forma de la Campana de Gauss
P	0,5	Nivel de Hetero u Homogeneidad de la Población. Se estima que es 0,5.
E	5,0	Máximo Nivel de Error Permitido. (Establecido por el Investigador).
75242,0625		<b>24,43</b>
3080,0625		
Cálculos		Descripción
n	24	Ctdad. De Gerentes ( Se multiplican los Hoteles obtenidos por 1 Gte)
Confianza	95,5	Nivel de Confianza según la forma de la Campana de Gauss
P	0,5	Nivel de Hetero u Homogeneidad de la Población. Se estima que es 0,5.
E	5,0	Máximo Nivel de Error Permitido. (Establecido por el Investigador).
55699,06621		<b>19,44</b>
2865,781134		

**FIGURA 8.** Confeccionada según RUBIO, M.J. y VARAS, J. (1989) “El Análisis de la Realidad en la Intervención Social. Métodos y Técnicas de Investigación”. Editorial CCS.

Como lo indica la FIGURA 8. se deberán entrevistar 19 gerentes, ya que existe en cada hotel un gerente por departamento. La entrevista apunta a los gerentes del departamento de Relaciones Públicas; en caso de no contar el hotel con este departamento, se realizará al gerente del departamento de Recursos Humanos o en su defecto se entrevistará al gerente general del hotel.

Los hoteles seleccionados para entrevistar a los gerentes son:

1	Art	6	Ecuador	11	Ibis Buenos Aires	16	Plaza Francia
2	Be Hollywood	7	Gran Hotel Ailén	12	Liberty	17	Ribera Sur
3	Best Western Monumental Hotel & SPA	8	Gran Hotel Argentino	13	Luey	18	Sarum
4	Concorde	9	Holiday Inn Express	14	Napoleón	19	Waldorf
5	Days Inn Comfort	10	Howard Johnson Da Vinci	15	Nuevo Hotel Callao		

## Instrumentos

### ENCUESTA A EMPLEADOS

Hotel:

Cargo:

**Por favor contestar con letra clara y marcar con una "x", la opción que corresponda**

1. ¿Conoce la visión y la misión del hotel en el que trabaja?
  - Si
  - No
  
2. ¿Conoce cuáles son los valores organizacionales de la compañía? Nombre los que considere más importantes.
  - Si
  - No

- 
3. Considera que su labor se encuentra interrumpida por:
    - Mala iluminación.
    - Ruidos molestos.
    - La Temperatura del ambiente
    - Colores del ambiente
    - Otro
    - Ninguno
  
  4. ¿Qué herramientas de comunicación utilizan los mandos superiores para transmitirles información?

- 
5. ¿Usted ha recibido toda la información que consideraba necesaria para empezar en su puesto de trabajo?
    - Si
    - No

6. ¿Cómo evalúa usted su proceso de inducción? (presentación en el sector, a los otros empleados, al hotel)
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
  
7. ¿En general, cómo usted evalúa la capacitación que brinda la empresa? (cantidad, calidad)
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
  
8. ¿Considera a su supervisor como un líder que atiende a las necesidades del grupo?
  - Si
  - No
  
9. ¿Considera que es escuchado por su líder al expresar sus sugerencias?
  - Si
  - No
  
10. ¿Usted se siente motivado a trabajar en este hotel?
  - Si
  - No
  
11. ¿Comenta con su familia o amigos acerca de la empresa positivamente?
  - Si
  - No
  
12. ¿Tiene un espacio para poder expresar sus opiniones/sugerencias a la hora de tomar una decisión?
  - Si
  - No
  
13. ¿En que grado se siente responsable y parte de la empresa?
  - Alto
  - Medio
  - Bajo

14. ¿Recomendaría esta empresa como un lugar de trabajo adecuado?
- Si
  - No
15. ¿Cómo evalúa usted las oportunidades de desarrollo profesional que la empresa ofrece?
- Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
16. ¿Percibe usted que existe un clima competitivo en su grupo de trabajo?
- Si
  - No
17. ¿Ha recibido premios o incentivos por su desempeño laboral?
- Si
  - No
18. Determine como considera la calidad del servicio que brinda el hotel de acuerdo a los siguientes ítems:
- a) Considera que la satisfacción del cliente al dejar el hotel es:
- Excelente
  - Buena
  - Regular
  - Mala
- b) Usted tarda en realizar un check in:
- Hasta 9.59 minutos
  - Más de 10 minutos
- c) Usted tarda en realizar un check out:
- Hasta 9.59 minutos
  - Más de 10 minutos
- d) Al resolver un problema con un huésped, los resultados generalmente son:
- Satisfactorios
  - Insatisfactorios

e) Califique su nivel de conocimiento de los siguientes idiomas:

**Inglés**

- Avanzado
- Intermedio
- Básico
- Nulo

**Francés**

- Avanzado
- Intermedio
- Básico
- Nulo

**Italiano**

- Avanzado
- Intermedio
- Básico
- Nulo

**Alemán**

- Avanzado
- Intermedio
- Básico
- Nulo

f) Determine que nivel de estudio posee:

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario

g) ¿El hotel les provee de manuales en donde se describen las tareas que deben realizar y de que forma, en su puesto de trabajo?

- Si
- No

h) Se realizan evaluaciones de desempeño para garantizar la calidad del servicio brindado

- Todos los meses
- Cada 2 meses
- Cada 6 meses
- 1 vez al año
- Nunca

19. Si lo desea puede dejar algún comentario sobre determinado aspecto que no haya sido contemplado en esta encuesta.

-----

Muchas Gracias por su atención.

**ENTREVISTA A GERENTES DE LOS DPTOS DE RR.PP. O RR.HH.**

Cargo:

1. ¿Cómo definiría usted la cultura organizacional del hotel?
2. ¿Cuál es la Visión y Misión de la organización?
3. ¿Usted ve reflejado en sus empleados la Visión y Misión del hotel?
4. ¿Cuáles son los principios y valores del hotel?
5. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para transmitir esos principios y valores entre sus empleados? ¿Considera esas herramientas óptimas? ¿Por qué?
6. ¿Considera que los huéspedes ven reflejados esos principios y valores a través de la atención de sus empleados? ¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con los huéspedes?
7. ¿Considera fundamental la gestión de una cultura organizacional fuerte para alcanzar un máximo nivel de calidad de servicio? ¿Por qué?
8. ¿En el hotel se realizan encuestas a los huéspedes para medir la atención de sus empleados?
9. ¿Existe una relación fluida entre los empleados de contacto y los mandos superiores?
10. ¿Qué tipo de recompensas o castigos aplican a sus empleados?
11. ¿Los empleados poseen libertad en la toma de decisiones?
12. ¿Considera a la posibilidad de desarrollo profesional, una herramienta fundamental de motivación para sus empleados?

### 3.2 Análisis de Datos

#### 3.2.1 Encuestas

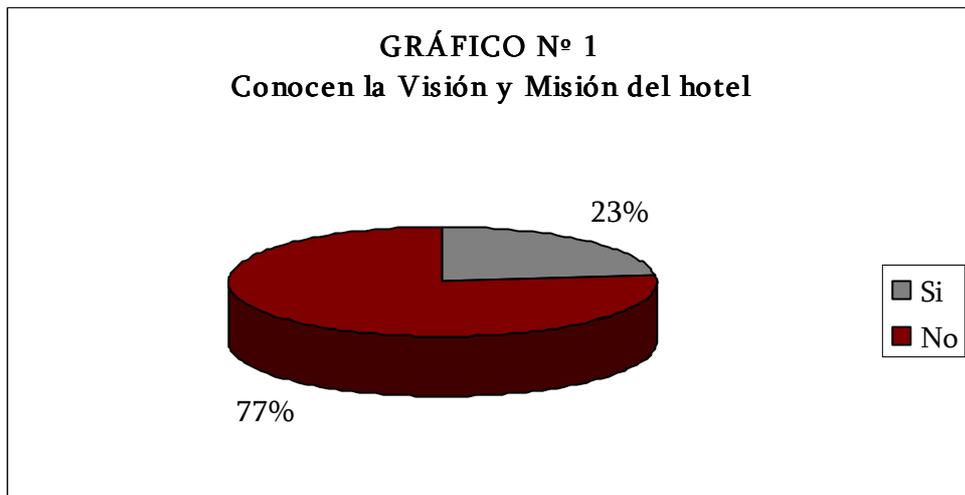
U/A	Conocimiento de la Cultura Organizacional				Valores
	Conoce Visión y Misión		Conoce los valores organizacionales		
	Si	No	Si	No	
1	x		x		Actitud positiva, respeto, calidad total.
2	x		x		Actitud positiva, responsabilidad.
3		x	x		Actitud de servicio, cordialidad.
4		x	x		Respeto, sinceridad, responsabilidad.
5		x	x		Calidad total, responsabilidad, respeto.
6		x	x		Innovación, respeto al huésped.
7		x	x		Responsabilidad, calidad de servicio.
8	x		x		Entusiasmo, actitud positiva.
9		x	x		Calidad total, respeto al huésped.
10	x			x	
11		x		x	
12		x		x	
13		x		x	
14		x		x	
15	x			x	
16	x			x	
17		x	x		Espíritu de equipo, calidad, respeto.
18		x		x	
19		x		x	
20		x		x	
21		x		x	
22	x			x	
23	x			x	
24		x		x	
25		x	x		Actitud positiva, innovación, sinceridad.
26		x		x	
27		x		x	
28		x		x	
29		x		x	

“La calidad de servicio en la industria hotelera como resultado de la cultura organizacional”  
Paula V. Iva

30		x		x	
31		x		x	
32		x	x		Espíritu de equipo, calidad total, responsabilidad.
33		x			
34		x		x	
35		x		x	
36		x		x	
37		x		x	
38		x		x	
39		x		x	
40		x		x	
41		x		x	
42		x		x	
43		x		x	
44		x		x	
45	x			x	
46	x			x	
47	x			x	
48		x		x	
49		x		x	
50		x		x	
51		x		x	
52		x		x	
53		x		x	
54		x		x	
55		x	x		Responsabilidad, respeto, espíritu de equipo.
56	x			x	
57		x		x	
58		x		x	
59		x		x	
60		x	x		Actitud de servicio, entusiasmo, innovación.
61		x			
62	x			x	
63		x		x	
64	x			x	
65	x		x		Espíritu de equipo, respeto al huésped, calidad superior.
Total	15	50	15	48	

Según los resultados obtenidos en las preguntas que hacían referencia al conocimiento que poseen los empleados de la Cultura Organizacional del hotel, más específicamente a la visión, misión y valores organizacionales, que son la base de esta cultura; podemos decir que los recepcionistas de los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, no conocen la Cultura de la compañía de la que forman parte.

Como lo muestra el GRÁFICO N° 1 solo el 23% de los encuestados dice conocer la visión y la misión del hotel en el que trabajan.



Y como lo indica el GRÁFICO N° 2 solo el 24% de los empleados conoce cuáles son los valores con los que opera el hotel para dirigirse hacia el logro de sus objetivos.

Entre los valores que consideran principales los encuestados, podemos encontrar algunos que son compartidos por la mayoría, como el respeto hacia el huésped, la responsabilidad, la calidad de servicio, y el espíritu de equipo.



U/A	Tipo de Clima Organizacional																				
	Problemas del Ambiente Físico						Herramientas de comunicación	Recibió información		Proceso de Inducción				Capacitación				Líder indicado		Es escuchado por el líder	
	I	R	T	C	O	N		Si	No	E	B	R	M	E	B	R	M	Si	No	Si	No
1	x				x		Cartelera, correo electrónico	x			x				x			x		x	
2	x						cartelera	x			x				x			x		x	
3	x						House Organ, cartelera	x			x				x			x		x	
4	x		x				cartelera		x		x				x			x		x	
5					x		Correo electrónico, reuniones	x			x				x			x		x	
6					x		Cartelera		x		x				x			x			x
7			x				Cartelera		x		x				x			x			x
8			x				Cartelera		x		x				x			x			x
9			x				Correo electrónico		x		x				x			x		x	
10			x				Reuniones		x		x				x			x		x	
11					x		Cartelera		x		x				x				x	x	
12					x		Cartelera		x		x				x			x		x	
13			x				Cartelera		x		x				x				x	x	
14			x				Cartelera		x		x				x			x		x	
15			x				Correo electrónico, cartelera	x			x				x			x		x	
16	x						Cartelera		x	x					x				x		x
17	x						Cartelera		x		x				x			x			x
18				x			Cartelera y correo electrónico		x		x				x			x			x

19					x		Cartelera		x		x					x		x				x
20					x		Reuniones		x		x					x			x			x
21					x		Cartelera		x		x					x			x			x
22					x		Cartelera		x		x					x			x			x
23	x						Cartelera		x		x					x			x			x
24	x						Cartelera		x		x					x			x			x
25	x						Cartelera		x		x					x			x			x
26	x						Cartelera		x		x					x					x	x
27			x				Cartelera		x		x					x			x			x
28			x				Cartelera		x		x					x			x			x
29					x		Cartelera		x		x					x			x			x
30			x				Cartelera	x			x					x			x			x
31			x				Cartelera	x			x					x					x	x
32		x					Cartelera, reuniones	x			x					x					x	x
33	x						Cartelera		x			x				x			x			x
34			x				Cartelera		x			x				x			x			x
35					x		Cartelera		x			x				x			x			x
36					x		Cartelera		x			x				x			x			x
37					x		Cartelera		x			x				x					x	x
38	x						Cartelera		x		x					x					x	x
39					x		Cartelera		x		x					x			x			x
40					x		Reuniones		x		x					x				x		x
41					x		Reuniones		x		x					x			x			x
42	x						Cartelera		x			x				x			x			x
43	x						Cartelera		x			x				x			x			x

44	x						Cartelera		x			x					x		x		x	
45		x					Cartelera		x	x							x		x		x	
46	x						Cartelera		x		x						x	x			x	
47			x				Cartelera		x		x						x			x	x	
48			x				Cartelera		x		x						x			x		x
49			x				Cartelera		x		x						x			x		x
50			x				Reuniones		x		x						x		x			x
51			x				Correo electrónico		x		x						x			x		x
52			x				Correo electrónico, cartelera	x			x						x		x			x
53	x						Reuniones		x		x						x		x			x
54					x		Cartelera		x		x						x		x			x
55					x		Correo electrónico		x		x						x		x			x
56			x				Reuniones		x		x						x		x			x
57			x				Reuniones		x		x						x		x			x
58	x						Cartelera		x		x						x		x			x
59	x						Correo Electrónico		x		x						x		x			x
60		x					Correo Electrónico	x			x						x		x			x
61						x	Reuniones		x		x						x			x	x	
62						x	Reuniones		x		x						x		x			x
63						x	Reuniones		x		x						x		x			x
64						x	Cartelera		x		x						x			x	x	
65						x	Cartelera	x			x						x		x			x
Total	19	3	29	10	7	5		11	54	2	5	8	0	0	29	29	7	49	16	32	33	

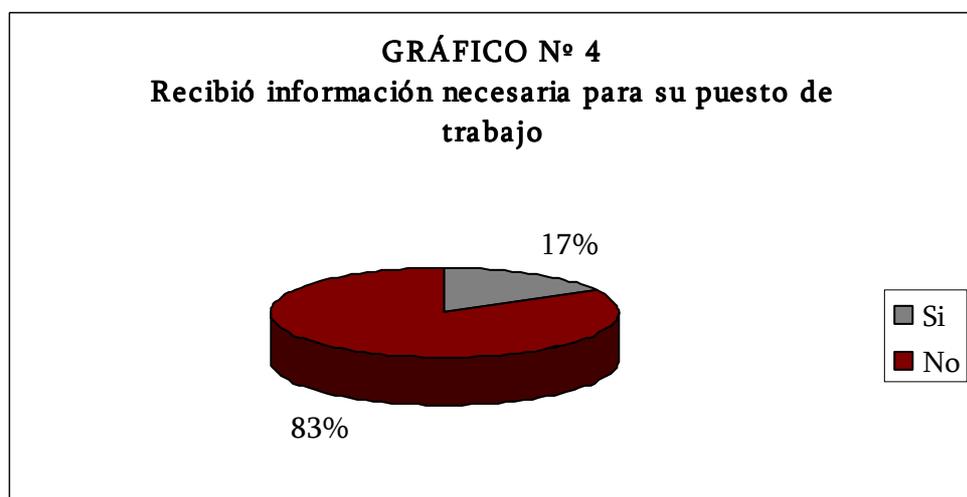
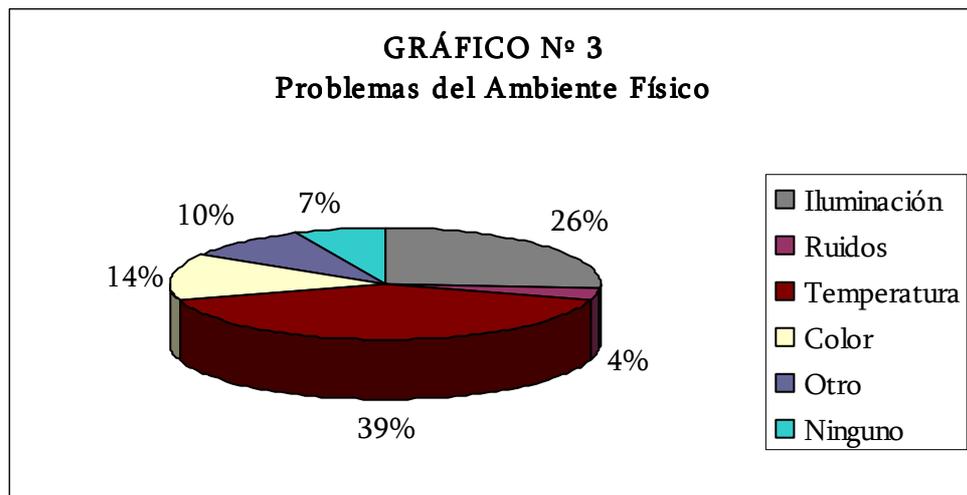
U/A	Tipo de Clima Organizacional																		
	Motivado		Nombra positivamente a la empresa		Part. en toma de decisiones		Sentimiento de Pertenencia			Recomienda la empresa		Oportunidades de desarrollo profesional				Clima competitivo		Premios o incentivos	
	Si	No	Si	No	Si	No	A	M	B	Si	No	E	B	R	M	Si	No	Si	No
1		x		x	x			x			x		x			x			x
2		x		x	x			x			x		x				x	x	
3		x		x		x		x			x			x			x	x	
4		x		x		x		x			x			x		x		x	
5		x		x		x		x			x			x		x			x
6		x		x		x		x			x			x		x			x
7		x		x		x		x			x			x		x			x
8		x		x		x		x			x			x		x			x
9	x		x			x		x		x				x		x		x	
10	x		x			x		x		x				x		x		x	
11		x		x		x			x		x			x		x			x
12		x		x		x			x		x			x		x			x
13		x		x		x		x			x			x		x			x
14		x		x		x		x			x			x			x		x
15		x		x		x		x			x			x			x		x
16	x		x		x			x		x				x		x			x
17		x	x		x			x		x	x			x		x		x	
18		x		x	x			x			x			x		x			x
19		x		x		x		x			x			x		x			x
20		x		x	x			x			x			x		x			x

21		x		x		x		x			x			x			x		x
22		x		x		x		x			x			x			x		x
23		x		x		x		x			x			x	x				x
24		x		x		x		x			x			x	x				x
25	x		x			x		x		x			x			x			x
26	x		x			x			x	x			x			x			x
27	x		x			x			x	x			x					x	x
28		x		x		x			x				x				x		x
29		x		x		x			x				x			x			x
30		x		x	x			x					x				x		x
31		x		x	x			x					x				x		x
32		x		x		x			x				x				x		x
33		x		x		x			x					x			x		x
34		x		x		x			x				x				x		x
35		x		x		x			x				x				x		x
36		x		x		x			x				x				x		x
37		x		x		x			x				x			x			x
38		x		x		x			x				x			x			x
39		x		x		x			x				x			x			x
40		x		x		x				x			x			x			x
41		x		x		x				x			x					x	x
42		x		x		x				x			x					x	x
43	x		x			x				x	x			x				x	x
44	x		x			x				x				x			x		x
45	x		x			x				x	x			x				x	x

46	x		x			x				x				x			x		x
47	x		x			x		x		x				x			x		x
48	x		x			x		x		x				x			x		x
49	x			x		x		x			x			x			x		x
50		x		x		x		x			x			x			x		x
51		x		x	x			x			x			x			x		x
52		x		x		x		x			x			x		x			x
53		x		x	x			x			x				x	x			x
54		x		x		x		x			x		x			x		x	
55		x		x		x		x			x			x			x	x	
56		x		x		x		x			x			x			x	x	
57	x			x		x		x			x				x		x		x
58		x		x		x		x			x				x	x			x
59	x			x		x		x		x				x			x		x
60		x		x		x		x		x				x		x			x
61		x		x		x			x	x				x		x			x
62		x		x		x			x	x				x		x			x
63		x		x		x			x	x				x			x		x
64		x		x		x			x					x			x		x
65		x		x		x			x					x		x			x
Total	15	50	13	52	10	55	0	51	14	18	47	0	7	51	7	37	28	13	52

Para analizar el Clima Organizacional que forma parte de la Cultura Organizacional de los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en primer lugar se encuestó acerca de los problemas del ambiente físico que perjudica a los recepcionistas en su labor ya que el entorno físico y material que rodea al trabajador en su puesto de trabajo puede ser motivador o desmotivador.

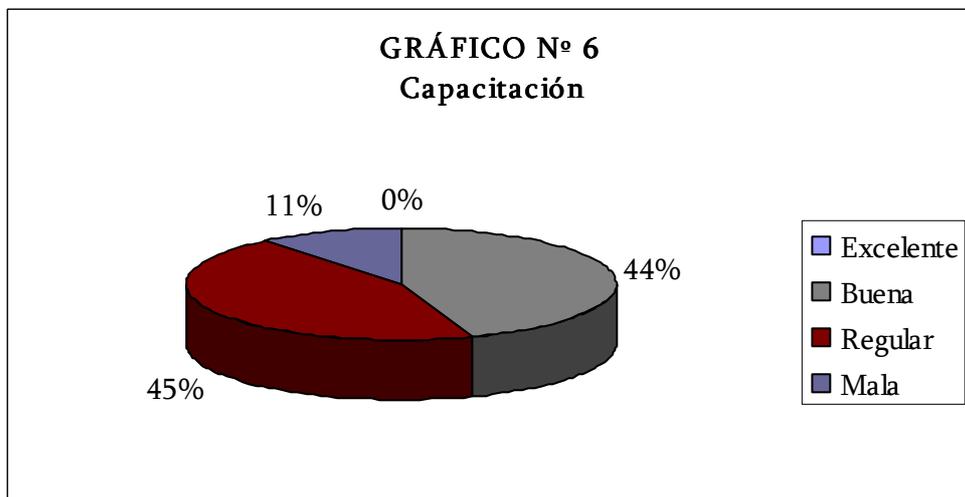
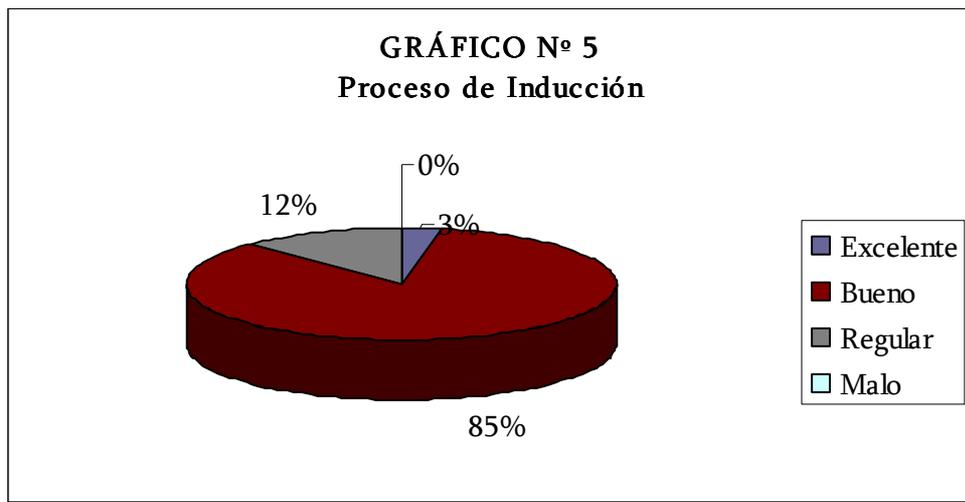
Los resultados obtenidos indican que el mayor problema del ambiente físico proviene de la temperatura, seguido por la iluminación y por el color del ambiente. Cabe destacar que solo un 7% reconoce no tener ningún problema en el ambiente físico.



Luego se pregunta al personal acerca de las herramientas de comunicación que utilizan los mandos superiores. Las herramientas más utilizadas por el personal de cargos superiores son en primer lugar las carteleras, seguido por las reuniones y por el correo electrónico. Solo un empleado dice recibir por parte de la gerencia un House Organ de la compañía, entendido como “Revista interna”, es una revista de la empresa realizada por y para su personal que comunica conceptos de la entidad.

A continuación, se pregunta a los empleados si consideran haber recibido la información necesaria para proceder en su puesto de trabajo, y como se puede ver en el GRÁFICO N° 4, solo el 17% afirma haberla recibido, mientras que el 83% lo niega.

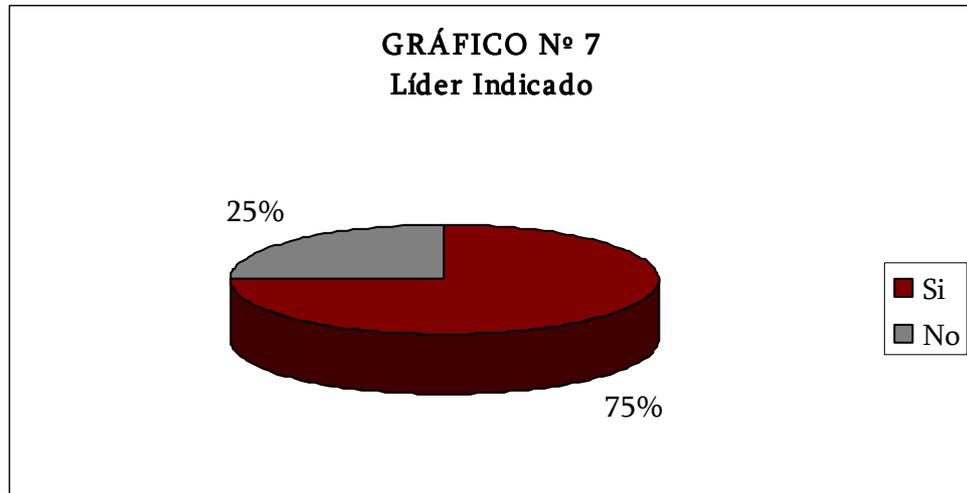
Como muestra el GRÁFICO N° 5, cuando se les pregunta acerca de su proceso de inducción, la mayoría de los encuestados, un 85% dice haber tenido un buen proceso de inducción. El 12% dice haber tenido un proceso regular, mientras que solo el 3% dice haber tenido un proceso de inducción excelente.



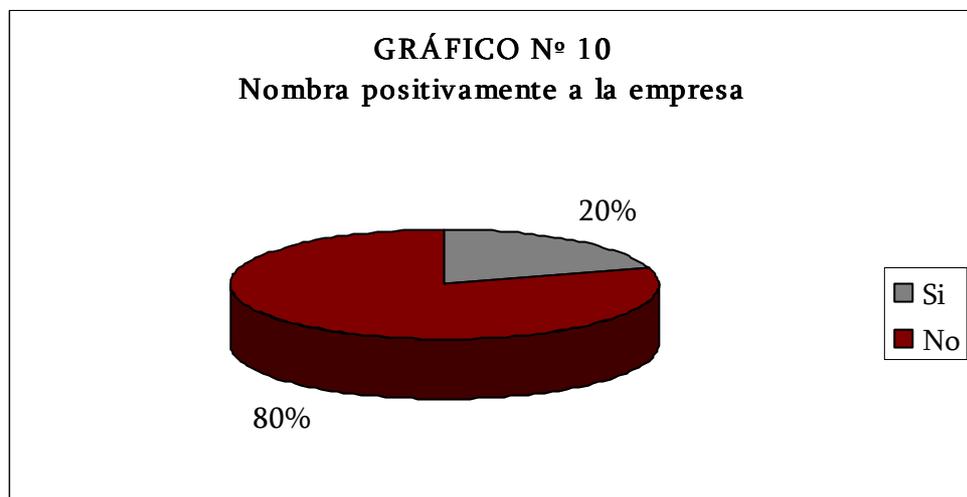
En el GRÁFICO N° 6 se muestran los resultados obtenidos cuando se pregunta acerca de la capacitación que brinda el hotel a sus empleados, de acuerdo a la cantidad y a la calidad de la misma. El 45% dice ser regular mientras que un 44% dice ser buena. Es importante destacar que ningún empleado considera la capacitación que recibe como excelente.

Luego, se hace referencia a los líderes, que es un rol muy importante dentro de un equipo de trabajo, ya que un líder es aquella persona que por sus cualidades, guía al grupo hacia el logro de sus objetivos. Cuando se les pregunta si consideran que su superior como líder atiende a las necesidades del grupo, es decir, si

es el indicado para guiarlos, el 75% dice que si (GRÁFICO N° 7). Y Cuando se les pregunta si se sienten escuchados por su líder, el 51% dice que no, por lo que nos da a entender que a pesar de que el líder los guía a cumplir sus objetivos, no incentiva a la participación activa del personal, sino centraliza la toma de decisiones en él.

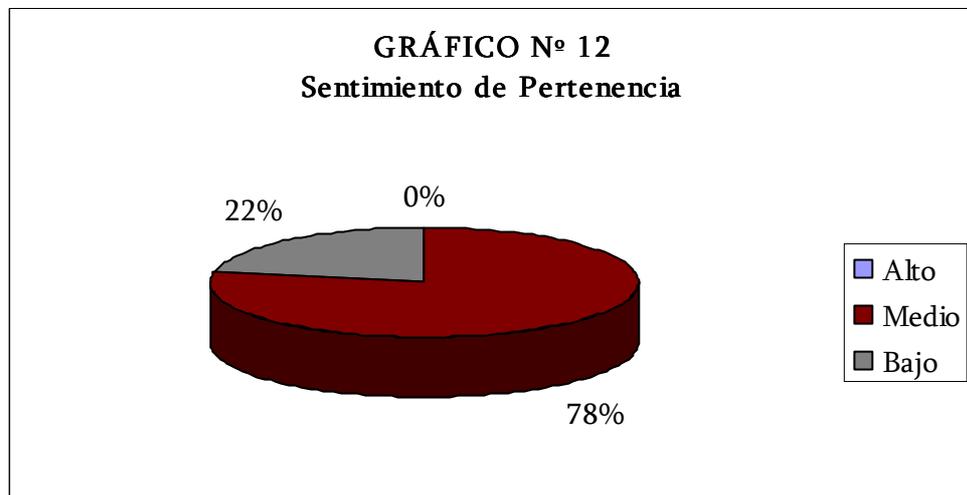


Quando se les pregunta si se sienten motivados a trabajar en el hotel en donde se encuentran, como se puede ver en el GRÁFICO N° 9, el 77% dice que no, y solo el 23% dice que si. Luego se les pregunta si cuando nombran a su familia y amigos la organización en la que trabajan lo hacen de manera positiva; y como se ve en el GRÁFICO N° 10, solo el 20% lo hace, el 80% restante no la nombra de manera positiva.



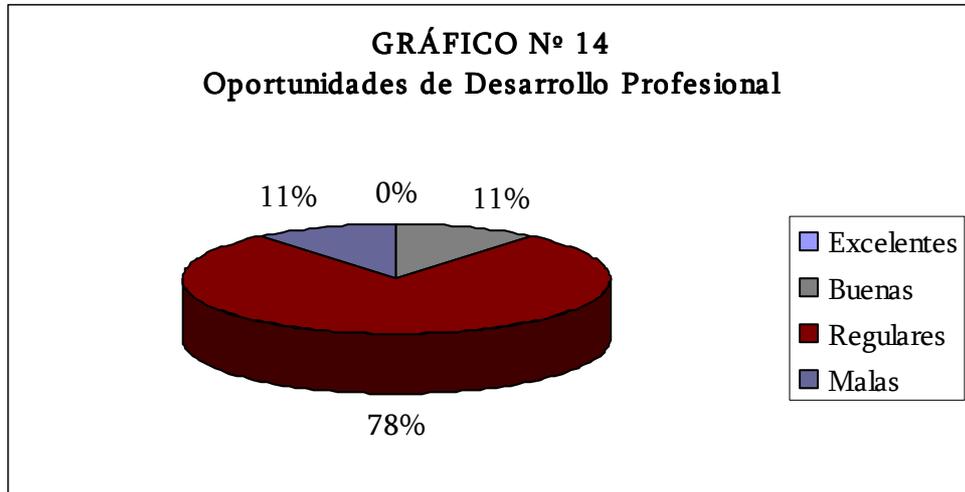
Para seguir analizando el clima organizacional de los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se encuesta acerca de la participación en la toma de decisiones. Como muestra el GRÁFICO Nº 11 el 85% de los encuestados dice no poder expresar sus opiniones/sugerencias a la hora de tomar una decisión.

A continuación se pregunta sobre el sentimiento de pertenencia a la compañía, más específicamente, en que grado se sienten ellos responsables y parte del hotel. El 22% dice tener un bajo grado de sentimiento de pertenencia. Y ningún empleado muestra sentirse completamente parte del hotel.

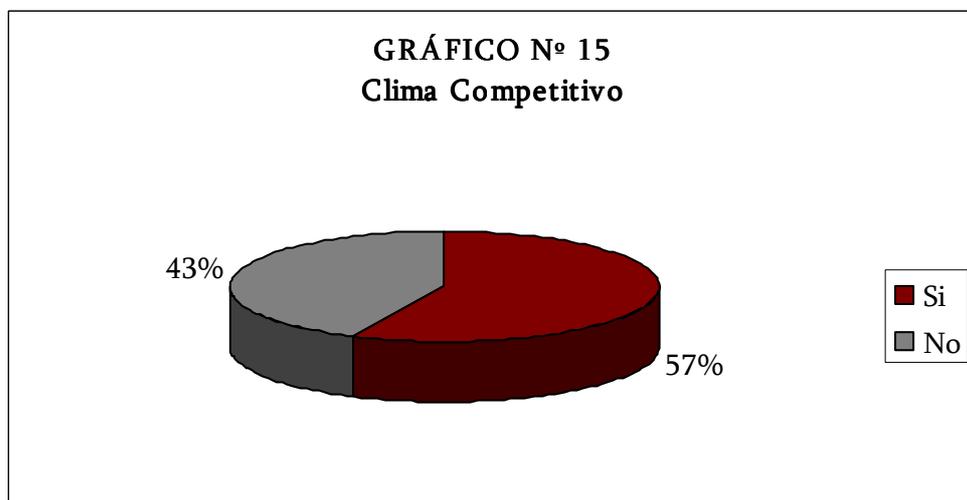


En el GRÁFICO N° 13, se muestran los resultados obtenidos cuando se les pregunta si recomendaría la empresa como un lugar adecuado para trabajar, y el 72% de los encuestados dice que no, mientras que solo el 28% restante dice que la recomendaría.

Por último, para terminar de conocer la motivación de los empleados, se pregunta acerca de las oportunidades de desarrollo profesional, si considera que existe un clima competitivo en la compañía y si ha recibido premios o incentivos.



Como se ve en el GRÁFICO N° 14 el 78% considera que las oportunidades de desarrollo profesional son regulares, un 11% dice que son malas, otro 11% dice que son buenas, y ninguno de los encuestados considera que existen en su lugar de trabajo excelentes oportunidades de desarrollo profesional.



El GRÁFICO N° 15, nos muestra que un 57% de los encuestados considera que existe en el hotel clima competitivo, mientras que un 43% dice que no. En cuanto a la pregunta de si ha recibido premios o incentivos, el 80% respondió que no y solo el 20% restante afirmó haberlos recibido.



U/A	Calidad del Servicio Brindado									
	Satisfacción del huésped				Tiempo del check-in		Tiempo del check-out		Resolución de Problemas	
	E	B	R	M	hasta 9,59´	más de 10´	hasta 9,59´	más de 10´	S	I
1		x			x		x		x	
2		x			x		x		x	
3		x			x		x		x	
4		x				x		x	x	
5		x				x		x	x	
6		x			x			x	x	
7		x			x			x		x
8		x			x			x		x
9		x			x		x			x
10		x			x		x			x
11		x			x		x			x
12		x			x		x			x
13		x			x		x			x
14		x			x		x			x
15		x			x		x			x
16		x			x			x		x
17		x			x			x		x
18			x			x		x	x	
19			x			x		x	x	
20			x		x		x			x
21		x			x		x			x
22		x			x		x			x
23			x		x		x			x
24			x		x			x	x	
25			x		x		x		x	
26			x		x		x		x	
27				x	x		x		x	
28			x		x		x		x	
29			x		x		x		x	
30			x		x		x		x	
31			x		x			x	x	
32			x		x			x	x	
33	x				x			x	x	
34	x				x		x		x	

“La calidad de servicio en la industria hotelera como resultado de la cultura organizacional”  
Paula V. Iva

35	x				x		x		x	
36			x		x		x			x
37			x		x		x			x
38			x		x			x		x
39			x		x			x		x
40			x		x			x		x
41			x		x			x		x
42		x				x		x		x
43		x			x			x	x	
44			x		x			x		x
45		x			x			x		x
46			x		x			x		x
47			x		x		x			x
48			x		x		x			x
49			x		x		x			x
50			x		x		x			x
51			x		x		x			x
52			x		x			x		x
53	x				x		x			x
54			x		x			x	x	
55			x		x			x	x	
56			x		x			x	x	
57	x				x			x	x	
58			x		x		x		x	
59			x		x		x		x	
60			x		x		x		x	
61			x		x		x		x	
62			x			x				x
63			x		x		x			x
64			x		x		x			x
65					x		x			x
Total	5	22	36	1	59	6	38	27	29	36







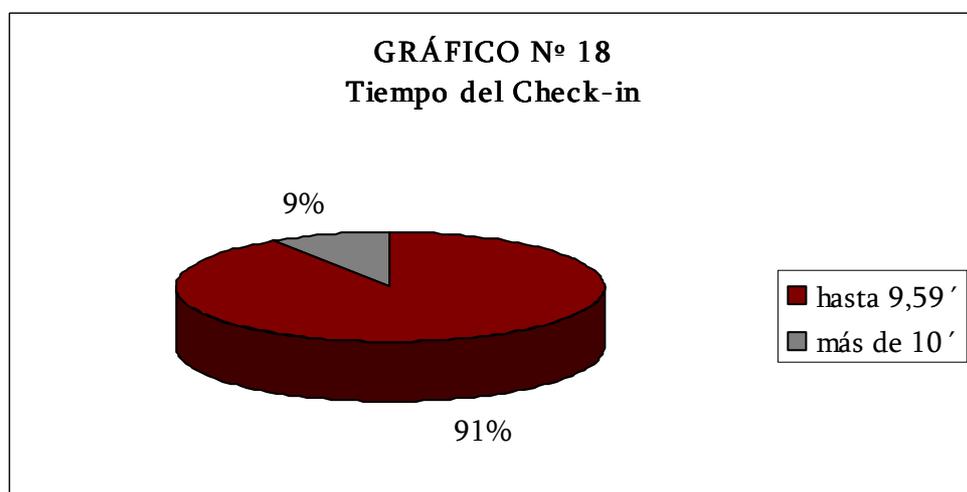
Para finalizar se pregunta acerca de la calidad de servicio ofrecida por el hotel a sus huéspedes.

En primer lugar se encuesta acerca de cómo consideran que es la satisfacción del huésped de acuerdo al servicio que ofrecen. Como se puede ver en el GRÁFICO N° 17 el 56% de los encuestados considera que la satisfacción es regular, mientras que el 34% considera que es buena. Es importante destacar que solo el 8% considera que el huésped se retira del hotel totalmente satisfecho.

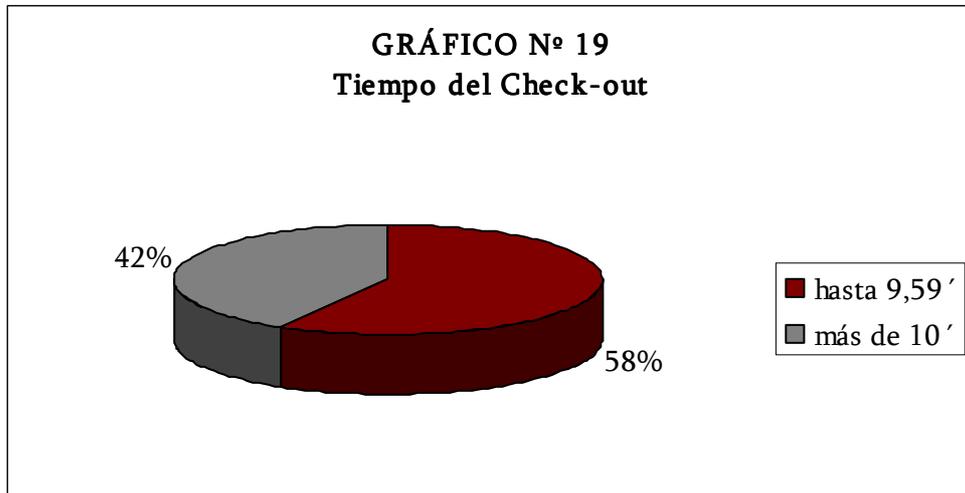


Luego se pregunta acerca de los tiempos que dura un check-in y un check-out. Está determinado que un check-in debe llevar como tiempo ideal 7 minutos, que es el tiempo en que un recepcionista puede realizar todas las operaciones correspondientes, y que un check-out tiene como tiempo ideal no más de 9 minutos. Si se supera demasiado los tiempos ideales se podría estar molestando al huésped.

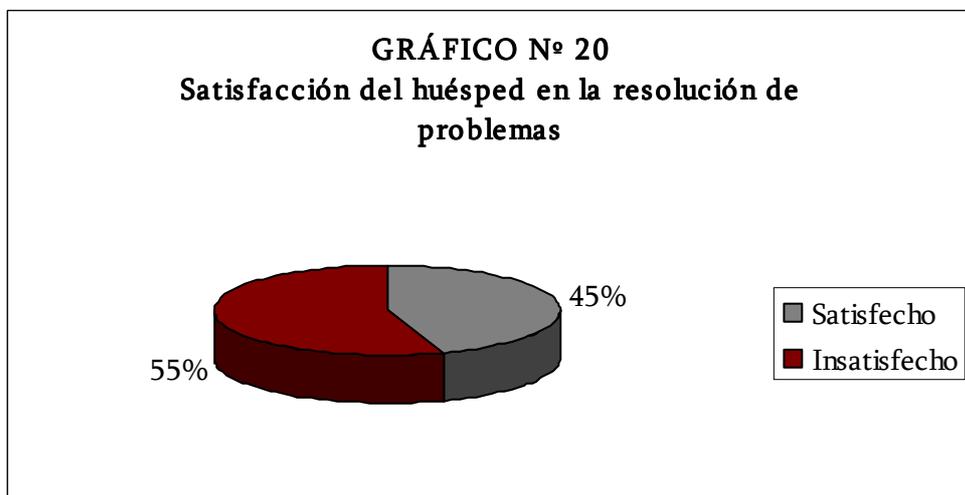
Los resultados obtenidos se pueden observar en el GRÁFICO N° 18 y N° 19. El 91% de los recepcionistas dice tardar no más de 9,59 minutos en realizar un check-in.



Y un 58% de los encuestados dice no tardar más de 9.59 minutos en realizar un check-out, mientras que un 42% afirma tardar más de 10 minutos.

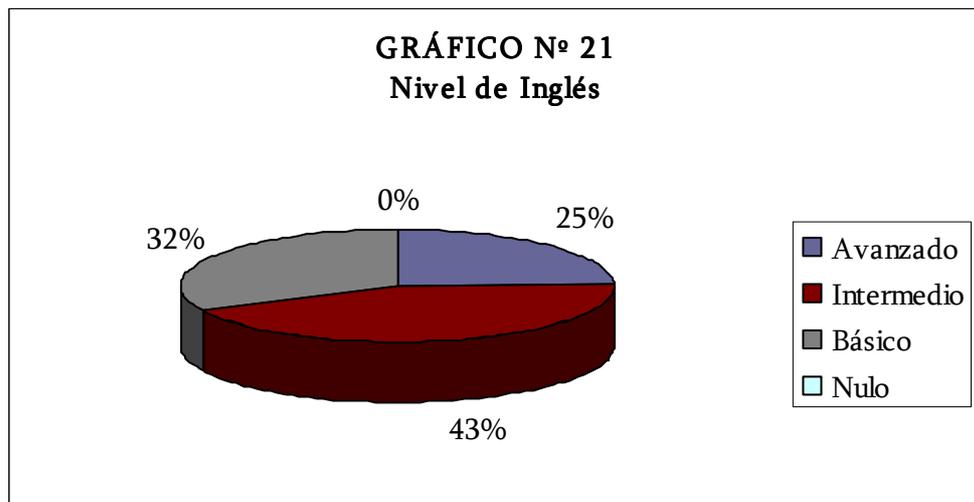


Cuando se les pregunta a los recepcionistas como quedan los huéspedes luego de la resolución de problemas. Sólo el 45% de los encuestados considera que los huéspedes que tuvieron algún problema en el hotel quedan satisfechos. El 55% dice que los huéspedes se retiran del establecimiento insatisfechos.

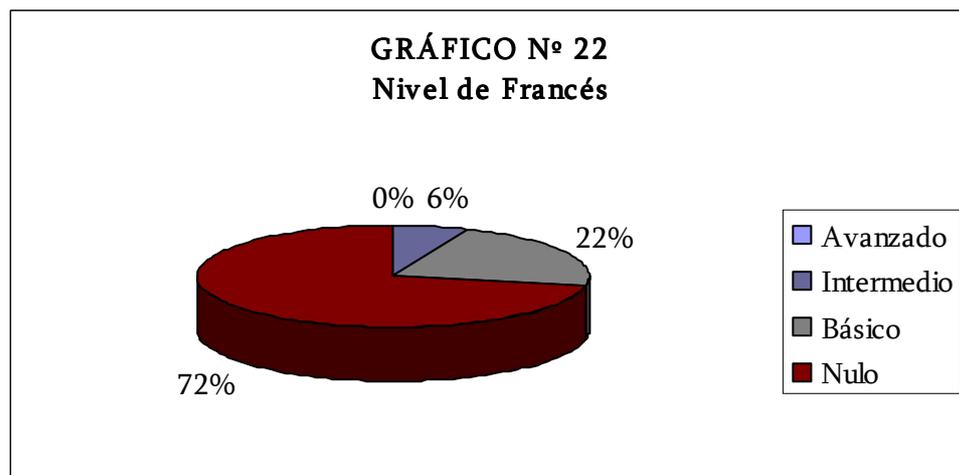


A continuación se analiza el nivel de conocimiento de los empleados de contacto de los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para esto se pregunta en primer lugar acerca del nivel de conocimiento de distintos idiomas.

En cuanto al idioma inglés, los resultados indican que el 43% de los encuestados posee un nivel intermedio, un 32% posee un nivel básico y un 25% posee un nivel avanzado. Es importante destacar que ninguno de los encuestados no maneja el inglés.



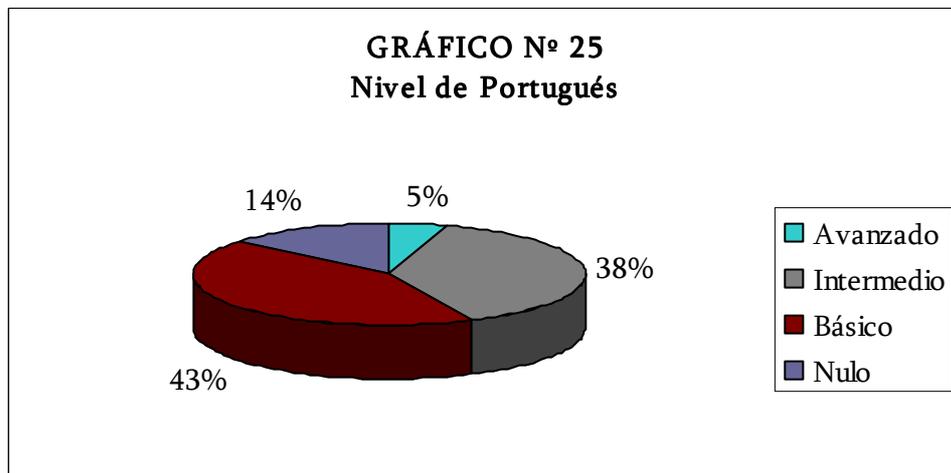
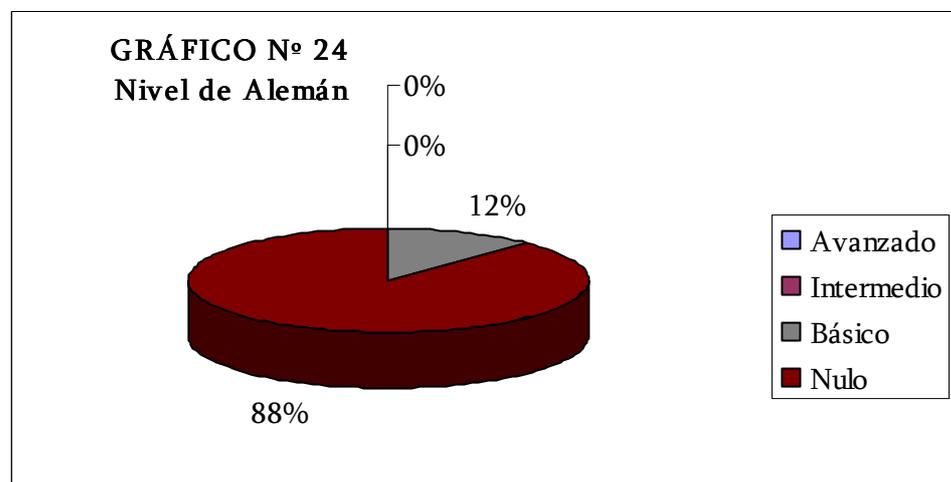
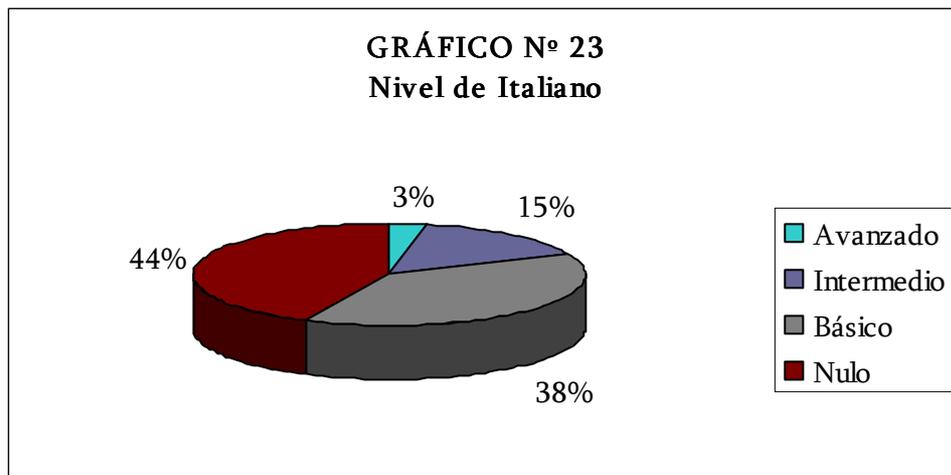
En cuanto al idioma francés, ninguno de los empleados posee un nivel avanzado, y la mayoría, el 72%, como lo indica el GRÁFICO Nº 22, desconoce este idioma. Siendo un 22% los que poseen un nivel básico, y un 6% los que poseen un nivel intermedio.



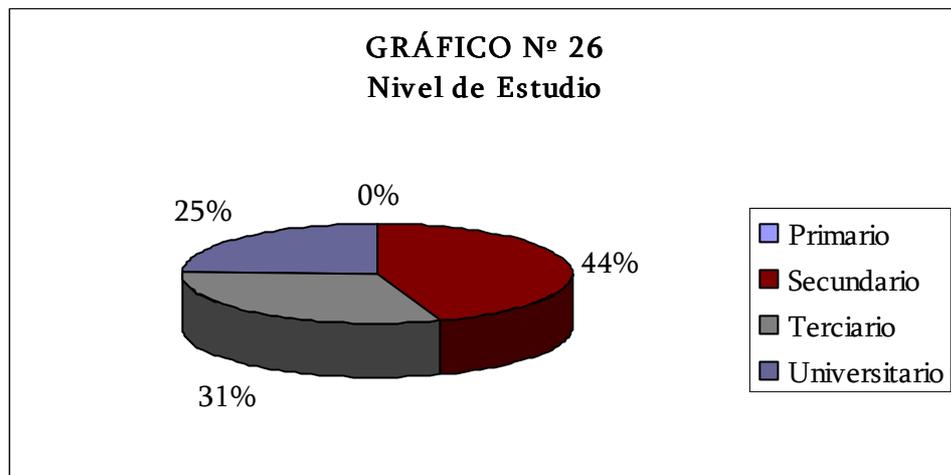
La mayoría de los encuestados dice no hablar italiano, mientras un 38% posee un nivel bajo, solo un 15% posee un nivel intermedio, y un 3% afirma dominar este idioma.

En cuanto al alemán, un 88% desconoce el idioma, mientras que solo un 12% tiene un nivel básico. Ninguno posee un nivel ni avanzado, ni intermedio.

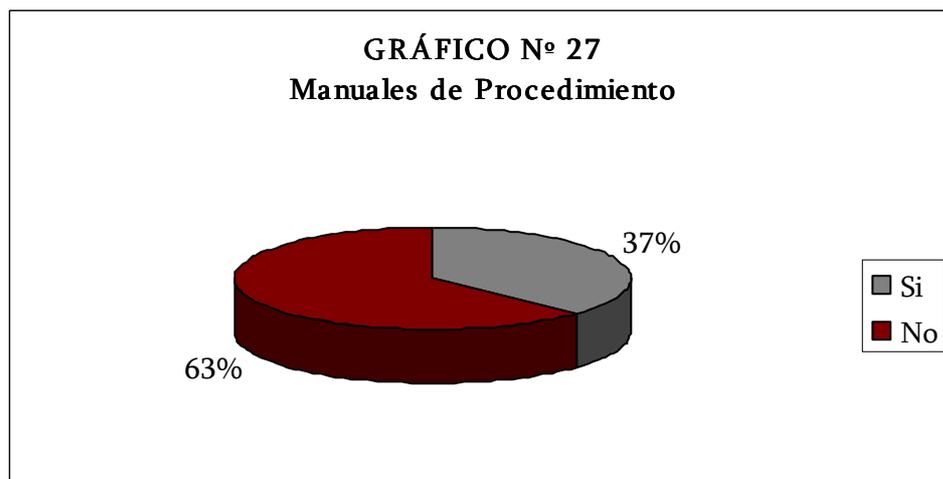
Y el portugués es hablado y escrito con un nivel básico por el 43%, con un nivel intermedio por un 38% y con un nivel avanzado por un 5%, mientras que el 14% no habla ni escribe este idioma.



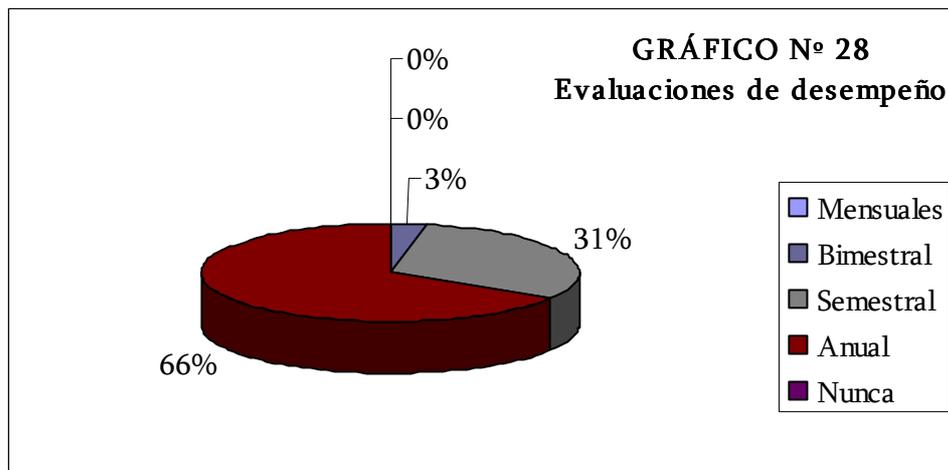
Además se les pregunta acerca de su nivel de estudio. Los resultados indican que solo un 25% de los encuestados es Universitario. La mayoría, el 44% posee estudios secundarios y el 31% posee estudios terciarios. Ninguno de los encuestados posee solamente estudios primarios.



Luego se les pregunta a los recepcionistas si en el hotel los proveen de manuales de procedimientos que indiquen como proceder en sus puestos de trabajo, y como se puede observar en el GRÁFICO N° 27, el 63% dijo que no y solo el 37% restante dijo que si.



Para finalizar, se les pregunta sobre las evaluaciones de desempeño, más específicamente con que frecuencia la gerencia realiza éstas evaluaciones para garantizar la calidad del servicio que se ofrece a los huéspedes. El 66% dice que se realizan una vez al año, mientras el 31% dice que se realizan cada 6 meses, es decir, dos veces al año. Solo un 3% dice que se realizan cada dos meses, mientras que ninguno dijo que se realizan evaluaciones de desempeño todos los meses.



### 3.2.2 Entrevistas

U/A	Cargo	Cult. Org. Del hotel	Visión y Misión	Reflejo de la Visión y Misión en empleados	Valores del hotel
1	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Está fortaleciéndose.</li> <li>-Prioriza el trabajo en equipo, y se busca que el empleado participe activamente en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visión: Crecer en el mercado hotelero.</li> <li>-Misión: Proporcionar al huésped un servicio diferente, superando sus expectativas.</li> </ul>	-Si, y se trabaja constantemente en guiarlos al logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actitud Positiva.</li> <li>-Calidad Total.</li> <li>-Espíritu de equipo.</li> <li>-Simpatía.</li> </ul>
2	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Basada principalmente en la satisfacción total del huésped.</li> <li>-Posee valores sólidos que guían al logro de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visión: Crecimiento en la industria y posicionamiento en el mercado.</li> <li>-Misión: Hacer sentir al huésped como en su casa, satisfaciendo todas sus necesidades.</li> </ul>	-Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad de servicio.</li> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Respeto</li> <li>-Anticiparse a las expectativas del huésped.</li> </ul>
3	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Priorizan la imagen, para alcanzar un cierto prestigio.</li> <li>-Reconocen la antigüedad del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visión: Ser reconocidos nacional e internamente.</li> </ul>	-En especial en empleados con mayor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacer de la calidad un hábito.</li> <li>-Sinceridad y respeto al</li> </ul>

		<p>empleado. -Buscan fortalecerla.</p>	<p>-Misión: Brindar momentos únicos a los huéspedes.</p>	<p>antigüedad.</p>	<p>huésped.</p>
4	Gerente General	<p>-Basada en reglas y procedimientos estandarizados para alcanzar la calidad total. -Con superiores dispuestos a atender los requerimientos de los empleados. -Incentiva la innovación y la creatividad.</p>	<p>-Visión: Crecer y obtener distinción a nivel nacional.  -Misión: Ofrecer un servicio personalizado atendiendo a todos los requerimientos de nuestros huéspedes.</p>	<p>-Si, pero no en todos.</p>	<p>-Calidad superior.  -Ética y responsabilidad.</p>
5	Gerente General	<p>-Se busca la integración de todo el personal. - basada principalmente en la comunicación.</p>	<p>-Visión: Crecimiento en todo el país.  -Misión: Brindar al huésped una experiencia única</p>	<p>-Si.</p>	<p>-Innovación.  -Calidad Superior.  -Actitud positiva.</p>
6	Gerente General	<p>-Posee una imagen fuerte, ya posicionada en el mercado. -Basada en valores sólidos,</p>	<p>-Visión: Conseguir prestigio y una imagen reconocida en el país.</p>	<p>Constantemente se recuerda a los</p>	<p>-Excelencia en el servicio.  -Renovación.  -Respeto.</p>

		que llevan a cumplirse los objetivos planeados. -Se trabaja constantemente para que los empleados se sientan parte del hotel.	-Misión: Brindar una cálida estadía a los huéspedes dando un servicio de calidad total.	empleados de la misión y visión. Se trabaja especialmente en los empleados nuevos.	-Simpatía.
7	Gerente General	-Se gestiona a fin de mantener un grupo humano sólido que trabaje en equipo para conseguir los objetivos planteados.	-Visión: Posicionarnos en el mercado hotelero.  -Misión: Superar las expectativas de los huéspedes brindando un servicio diferente.	-Si.	-Calidad Total.  -Capacitación continua.  -Renovación.
8	Gerente General	-Cultura con una historia importante. -Guía el comportamiento hacia el cumplimiento de la misión.	-Visión: Ser reconocido por el mercado como un marco de referencia de excelencia en la hotelería.  -Misión: Ofrecer servicios hoteleros de excelente calidad, buscando la satisfacción de	-Si.	-Respeto.  -Discreción.  Responsabilidad  -Espíritu de equipo.  -Sinceridad.  -Atención personalizada.

			los clientes, la valorización de sus empleados y beneficios a la sociedad, promoviendo la mejora continua y resultados para la organización.		
9	Gerente General	<p>-Se basa principalmente en la imagen corporativa.</p> <p>-Busca la identificación de los empleados con los valores organizacionales.</p>	<p>-Visión: Ser una organización reconocida como punto de referencia para la industria Hotelera, por la objetividad, calidad y servicio que brindamos.</p> <p>-Misión: Mejorar continuamente el proceso de prestación de servicios hoteleros.</p>	-Si.	<p>-Actitud de servicio.</p> <p>-Calidad Superior.</p> <p>-Renovación</p>
10	Gerente General	<p>-Es fuerte, y sólida.</p> <p>Mantienen firmes los valores y principios vigentes desde el comienzo de la actividad.</p>	<p>-Visión: Ser innovadores en satisfacción para nuestros clientes, integrando tecnología, personal e imagen.</p> <p>-Misión:</p>	-En los empleados antiguos, en los nuevos no tanto.	<p>-Entusiasmo.</p> <p>-Respeto.</p> <p>Responsabilidad</p>

			<p>Prestar servicios que superen las expectativas de los clientes, estableciendo un equilibrio en costos/beneficios que sea competitivo para el mercado y rentable para la organización.</p>		
11	Gerente General	<p>-Basada en lograr un clima apropiado para el mejor desarrollo de la actividad.</p>	<p>-Visión: Ser una empresa líder que ofrezca un servicio de calidad total a través de la capacitación continua y permanente de personal.</p> <p>-Misión: Ofrecerle al huésped mejor servicio con un trato personalizado para hacerlos sentir como en su propia casa, en un ambiente de tranquilidad, comodidad y confort.</p>	-Si.	<p>-Calidad Total.</p> <p>-Trabajo en equipo.</p>

12	Gerente de RR.HH	<p>-Trasmite unión del personal, buen clima, integración. -Basada principalmente en el respeto y en la colaboración.</p>	<p>-Visión: Ser reconocidos en los próximos años en el contexto nacional como el hotel con mayor calidad de servicio y atención al cliente.</p> <p>-Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes mediante procesos desarrollados por personas capacitadas que aseguran el total confort de nuestros huéspedes.</p>	-Si.	<p>-Ética y responsabilidad. -Respeto y discreción.  -Calidad.</p>
13	Gerente General	<p>-Alienta a la comunicación tanto entre los empleados como con los mandos superiores. -Quieren lograr un clima de trabajo en equipo.</p>	<p>-Visión: Lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes excediendo sus expectativas de buen servicio.</p> <p>-Misión: Proveer un servicio integral de hotelería de calidad, calidez a todos</p>	-Si, pero no en todos.	<p>-Actitud positiva  -Crecimiento continuo.  -Calidad de servicio.  -Responsabilidad</p>

			nuestros huéspedes y clientes haciendo de la excelencia nuestra carta de presentación.		
14	Gerente de RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se busca la integración de todos los miembros del hotel.</li> <li>-Se alienta a la participación y a la cooperación continua.</li> <li>-Se alienta el trabajo en equipo como única manera de alcanzar los objetivos planteados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visión: Ser la empresa líder en servicios de alojamiento, con la responsabilidad de asegurar un servicio eficiente y eficaz digno de nuestros clientes, adoptando la calidad como un compromiso integral de la organización.</li> <li>-Misión: Satisfacción de las necesidades y expectativas de comodidad y bienestar de los clientes, mediante la presentación de servicios de alojamiento de calidad, dentro de principios y valores que rigen a la</li> </ul>	-Si.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad superior.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Actitud positiva.</li> <li>-Sinceridad y respeto.</li> </ul>

			organización.		
15	Gerente General	<p>-Cultura basada en la participación total del empleado en la toma de decisiones.</p> <p>-Se alienta la creatividad y la innovación.</p> <p>-Se busca fortalecer la imagen en el mercado.</p>	<p>-Visión: Buscaremos siempre la excelencia y mejoramiento constante en los servicios que prestamos, preparándonos a reaccionar con eficiencia y oportunidad a los cambios y exigencias del mercado.</p> <p>-Misión: Ofrecer servicios hoteleros de calidad para satisfacer y superar las expectativas de los huéspedes.</p>	-Si.	-Respeto y actitud de servicio.
16	Gerente de RR.HH	<p>-Guía el comportamiento de todos los miembros del hotel, a través de sus valores y principios, de su historia e imagen.</p>	<p>-Visión: Ser reconocido como un hotel diferente por la genuina calidez de lo simple.</p> <p>-Misión: Brindar un acogedor hospedaje a nuestros huéspedes apuntando a la calidad de los servicios en cuanto a gustos</p>	-Si, en la mayoría .	<p>-Calidad superior.</p> <p>-Ética y responsabilidad.</p> <p>-Osadía.</p>

			y expectativas.		
17	Gerente General	-Cultura con puestos y procesos estandarizados; con empleados capacitados para alcanzar los objetivos de la organización.	<p>-Visión: Ser una empresa de sólido prestigio en el mercado, que se identifica como una organización de la más alta calidad, con productos y servicios competitivo superando las expectativas de sus clientes con personal experto y comprometido.</p> <p>-Misión: Ofrecer servicios hoteleros de excelencia, buscando la satisfacción de los clientes, la valorización de sus empleados y beneficio de la sociedad, promoviendo la mejora continua y resultados para la organización</p>	-Sí, principalmente en los empleados que entraron en los últimos años	<p>-Espíritu de equipo. -Innovación.  -Discreción.</p>
18	Gerente General	-Formada por los valores, principios, procesos que	<p>-Visión: Ser el mejor lugar para descansar y la</p>	-Si.	<p>-Respeto y sinceridad.  -Calidad</p>

		los llevan a brindar un servicio que supere las expectativas de los huéspedes.	<p>opción número uno de los clientes, identificándose como una empresa de alta calidad, rentable, con servicios competitivos a través de una mejora continua basada en el desarrollo personal y del entorno.</p> <p>-Misión: Proporcionar un servicio que supere constantemente las expectativas de nuestros clientes, siendo innovadores, productivos y comprometidos con el servicio.</p>		superior.
19	Gerente de RR.HH	-Es una cultura sólida, con valores y principios establecidos desde el comienzo, que guían el actuar de cada miembro de la compañía, pero dispuesta a	-Visión: Ser una empresa consolidada, altamente competitiva, que responda a las más estrictas exigencias, buscando satisfacer al	-Si, pero no tanto en los recepcionistas. La visión y misión se refleja mayormente	<p>-Calidad de servicio.</p> <p>-Respeto y responsabilidad.</p> <p>-Trabajo en equipo.</p> <p>-Ética y discreción.</p>

		<p>cambiar para adaptarse a los cambios. -Se trabaja constantemente en mejorar y mantener la imagen en el mercado.</p>	<p>máximo las necesidades y expectativas de nuestros huéspedes.  -Misión: Contar con un personal altamente capacitado, para proporcionar un valor agregado a nuestros huéspedes, brindando calidad en el servicio.</p>	<p>en otras áreas del hotel.</p>	
--	--	--	--	----------------------------------	--

U/A	Herramientas de comunicación	Comunicación con huéspedes	Importancia de la gestión de Cult. Org en la calidad.	Encuestas a los huéspedes
1	-Reuniones. -Manuales. -Correo electrónico.	-A través de atención personalizada. -contacto constante vía correo electrónico.	-Es importante, pero no fundamental.	-No.
2	-Reuniones constantes. -Carteleras. -House Organ.	-Correo electrónico. -Calidad brindada. -Buzón de sugerencias. -encuestas de satisfacción.	-Es fundamental contar con procesos efectivos para satisfacer al máximo las expectativas del huésped, y estos procesos deben realizarse por empleados capacitados y motivados; por lo que es muy importante gestionar una cultura org. en donde prevalezca un excelente clima laboral.	-Si.
3	-Carteleras. -Reuniones. -Cursos de capacitación.	-Correo electrónico. -Atención personalizada.	-Es muy importante para lograr el trabajo en equipo.	-Si.
4	-Correo electrónico. -Carteleras.	-Encuestas de satisfacción. -Correo electrónico. -Pág. Web. -Cálida atención de los empleados.	-Es importante porque genera en los empleados un sentimiento de pertenencia hacia la empresa, y esto hace que actúe en dirección a los objetivos.	-Si.
5	-Carteleras. -Correo electrónico. -Manuales.	-Atención personalizada. -Buzón de sugerencias. -Seguimiento constante a través del	-La cultura organizacional permite mantener un buen clima laboral en donde los empleados se sientan cómodos y motivados.	-No, contamos con un buzón de sugerencias al cual puede

		correo electrónico.		acceder el huésped para sugerir cambios o efectuar quejas.
6	-Carteleras. -Correo electrónico. -Manuales.	-Atención personalizada. -Buzón de sugerencias. -Seguimiento constante a través del correo electrónico.	-Es importante para alcanzar un alto nivel de calidad y para posicionarse con cierta imagen en el mercado.	-Si.
7	-Manuales. -Carteleras.	-Correo electrónico. -Encuestas de satisfacción.	-Si, la considero importante porque la cultura es percibida por el huésped y puede significar una diferencia frente a la competencia.	-Si, son analizadas para tomar las medidas necesarias para mejorar el servicio.
8	-Manuales. -Reuniones anuales. -Cursos de capacitación.	-Correo. -Página Web. -Atención personalizada.	-Es importante, permite mantener una buena comunicación entre todos los miembros del hotel y además ayuda a evitar conflictos internos.	-No.
9	-Reuniones. -Correo electrónico.	-A través de la calidad superior. -correo electrónico. -seguimiento constante de sus necesidades.	-Si, porque mejora la comunicación de la organización, y eso se nota al brindar el servicio.	-Si.

10	-Carteleras. -Cursos de capacitación.	-Página Web. -Correo. -Correo electrónico.	-Es importante para la integración de todos los empleados del hotel. De esta manera facilita el trabajo en equipo, que es fundamental para brindar un buen servicio.	-Si.
11	-Carteleras. -Manuales. -Correo electrónico.	-Atención personalizada. -Correo electrónico. -Buzón de sugerencias.	-Considero importante su gestión porque permite reconocer cuando hay que reencaminarse hacia la misión.	-Si.
12	-Carteleras. -Reuniones anuales.	-Encuestas de satisfacción. -Correo electrónico.	-Si, una fuerte cultura organizacional puede garantizar un buen clima y un buen trabajo en equipo que es fundamental.	-Si.
13	-Manuales -House Organ -Cursos de capacitación.	-Correo electrónico. -Página Web. -Atención personalizada.	-es esencial para garantizar la comunicación interna y externa.	-Si.
14	-Reuniones. -Cursos de capacitación.	-A través de un servicio diferenciado. -Página Web. -Correo electrónico constante. -Encuestas de satisfacción.	-Es importante para mantenerse en la dirección hacia los objetivos planteados.	-Si.
15	-Correo electrónico. -Reuniones.	-A través de la imagen de los empleados. -Atención altamente personalizada. -Correo electrónico. -Encuestas de	-Permite mantener un buen clima evitando conflictos internos.	-Si.

		satisfacción.		
16	-Carteleras. -Cursos de capacitación.	-A través del servicio brindado. -encuestas de satisfacción. -Atención de los empleados.	-Si, es importante para garantizar la comunicación entre todas las áreas del hotel, y así brindar un buen servicio.	-Si.
17	-Reuniones. -Carteleras.	-Encuestas de satisfacción. -Seguimiento del huésped a través del correo electrónico.	-Es importante mantener una cultura fuerte para estandarizar procesos y maneras de actuar hacia el logro de los objetivos. Además permite una buena relación entre los empleados y entre éstos y los huéspedes.	-Si.
18	-Correo electrónico. -Reuniones cada 6 meses.	-Atención personalizada. -Página Web. -Correo. -Buzón de sugerencias. -Imagen.	-Si, puede llegar a marcar la diferencia con la competencia. La cultura de la compañía se refleja en el servicio que se brinda. Es fundamental una buena cultura para brindar un buen servicio.	-Si.
19	-Carteleras. -House Organ Cursos de capacitación. -Encuentros recreativos.	-Encuestas de satisfacción. -Correo electrónico. -Correo. -Página Web. -Servicio personalizado.	Es fundamental para garantizar la calidad en el servicio y para comunicarse con el huésped.	-Si, por medio del correo electrónico una vez que el pasajero dejó el hotel.

U/A	<b>Relación entre empleados de contacto y mandos superiores.</b>	<b>Recompensas y castigos</b>	<b>Libertad en la toma de decisiones</b>	<b>Desarrollo Prof. como motivador</b>
1	-Fuerte relación. -jefes dispuestos a resolver todas las inquietudes de los empleados. -Los empleados son escuchados por los mandos superiores.	Recompensas: Reconocimientos en reuniones. -Carta de Felicitación.  Castigos no hemos aplicado aún.	-Si.	-Si, acá existen muchas posibilidades de ascender.
2	-Existe una relación de colaboración constante entre los empleados y los mandos superiores. Los empleados participan y son escuchados a la hora de tomar una decisión.	Recompensas: -Reconocimiento por parte de un superior.  Castigos: -Se han aplicado apercibimientos y suspensiones.	-Si	-Si
3	-hay una relación fluida pero formal. -Los jefes siempre están dispuestos a colaborar en las tareas de los empleados y a evacuar sus dudas.	Recompensas: -Carta de felicitación. -Regalos.  Castigos: -Apercibimientos	-Si	-Si

4	-hay una buena relación, basada en la confianza y en la participación activa por ambas partes.	<p>Recompensas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Regalos.</li> <li>-Beneficios económicos.</li> <li>-Cartas de felicitación.</li> </ul> <p>-Reconocimiento por parte de un superior.</p> <p>Castigos: no se han aplicado nunca.</p>	-Si	-Si
5	-Si, se busca trabajar conjuntamente hacia los objetivos marcados.	<p>Recompensas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocimiento por parte de un superior.</li> </ul> <p>Castigos: Solo se han aplicado apercibimientos.</p>	-Si	-Si
6	-Si, es necesario una buena relación entre ambas partes para lograr ofrecer un servicio de calidad.	<p>Recompensas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Beneficios económicos.</li> </ul> <p>Castigos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Suspensiones.</li> <li>-Apercibimiento.</li> </ul>	-Si	-Si
7	-Una relación fluida entre los empleados y los mandos superiores es fundamental para poder cumplirse con los objetivos.	No hemos aplicado aún ni recompensas, ni castigos.	-Si	-No lo considero un factor fundamental para motivar un empleado.

8	-Si, hay una buena comunicación entre ambos.	<p>Recompensas: -Regalos. -Beneficios económicos.</p> <p>Castigos: -No aplicamos castigos.</p>	-Si	-Si, la mayoría del personal jerárquico alcanzó su puesto a través de ascenso.
9	-Si, hay una buena relación.	<p>Recompensas: -Reconocimiento a través de una carta o personalmente por parte de la gerencia.</p> <p>Castigos: no se aplican.</p>	-Si	-Si
10	-Existe una comunicación directa entre estos. Es muy importante que los mandos superiores estén siempre dispuestos a escuchar a los empleados, tanto cuando deben resolver problemas como cuando tienen ideas que pueden mejorar el servicio.	<p>Recompensas: -Cartas de felicitaciones.</p> <p>Castigos: -Apercibimiento.</p>	- Solo aquellos empleados que poseen cierta antigüedad en el hotel.	-Si
11	Si, existe una buena relación, formal.	<p>Recompensas: -Reconocimiento en reuniones.</p>	- Siempre con la supervisión de un superior.	-Si

		<p align="center">Castigos: -Apercibimiento. -Suspensión.</p>		
12	<p>-Hay una relación fluida, y además se trabaja constantemente para mejorar la comunicación entre todos los miembros del hotel.</p>	<p>Recompensas: -Beneficios económicos. -Cartas de felicitación.</p> <p>Castigos no se aplican</p>	-Si	<p>-No, considero que motiva más al empleado ser reconocido por su desempeño que el ascenso en si.</p>
13	<p>-Si, existe una relación fluida entre todos los departamentos, entre todos los empleados y entre estos y los jefes. -Consideramos la comunicación como un proceso fundamental que debe darse para que el hotel funcione bien y los huéspedes queden satisfechos y regresen.</p>	<p>Recompensas: -Reconocimiento en reuniones.</p> <p>Castigos: -Apercibimiento.</p>	-Si	-Si
14	<p>-Si, existe una buena relación de respeto y confianza.</p>	<p>Recompensas: -Cartas de felicitación.</p> <p>Castigos: -Apercibimiento. -Suspensiones no se han aplicado, pero de ser</p>	<p>-Si, pero de presentarse alguna queja mayor por parte de un huésped, el tema será tratado por un superior</p>	<p>-Si, todos los empleados tienen la posibilidad de ascender si se destacan en su desempeño.</p>

		correcto se aplicarán.		
15	-Por supuesto, los empleados y los jefes trabajan de manera conjunta. Cooperan entre sí.	Recompensas: -Cartas de felicitación. -Reconocimiento en reuniones.  Castigos	-Si.	-Si
16	-Si, ambos trabajan juntos hacia el logro de los objetivos, hay una buena relación.	Recompensas: -Reconocimiento por parte de un superior.  Castigos: no se aplican.	-Si	-Si
17	-Si	Recompensas: -Reconocimiento en reuniones.  Castigos: no se aplican	-Si	-Si
18	-Si, una fluida comunicación entre ambas partes es importante para poder garantizar la satisfacción del huésped, conocer sus nuevas necesidades, solucionar problemas, etc.	No hemos dado ni recompensas ni castigos.	-Si	-Si
19	-Si, es fundamental trabajar en la comunicación	Recompensas: -Reconocimiento por parte de un	-Si, cada vez más se permite que el empleado	-Si, siempre y cuando los ascensos se

	entre todos los miembros de la organización para garantizar un buen clima laboral, corregir desvíos, evitar errores y trabajar todos juntos hacia el logro de los objetivos.	superior.  Castigos: -Suspensiones. -Apercibimiento.	participe en la toma de decisiones.	den de manera medida y con la seguridad de que el empleado está preparado para asumir ese nuevo cargo. Se busca motivar, y premiar al empleado por su labor, no sirve si ese ascenso provoca un sentimiento de frustración en el empleado.
--	--	--	-------------------------------------	--

Como primer resultado de las entrevistas realizadas, se puede decir que de la muestra seleccionada ningún hotel posee en su organización un departamento de Relaciones Públicas, y solo cuatro de los diecinueve hoteles analizados posee un departamento de Recursos Humanos.

En la primer parte de la entrevista que se realizó a los Gerentes de los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se les preguntó acerca de la Cultura Organizacional del hotel para conocer cómo definen la Cultura, cual es su visión y misión y cuáles son los valores en los que se basan para alcanzar sus objetivos.

Al definir la Cultura Organizacional de su hotel, la mayoría de los gerentes lo hacen nombrando principalmente la existencia de un conjunto de valores organizacionales que guían el comportamiento de todos los miembros de la compañía hacia el logro de los objetivos planteados; valores sólidos, que se mantienen desde el inicio de la actividad y son y deben ser compartidos por todos los integrantes. En segundo lugar, dicen mantener una cultura basada en el trabajo en equipo, en la integración de todos los miembros. También, muchos coinciden en que su cultura forma la imagen de la organización, y por ende trabajan para mejorarla, y así posicionarse en el mercado hotelero o mantenerse. Además hacen referencia a la importancia de mantener a través de la cultura un buen clima laboral basado en la participación en la toma de decisiones, en la innovación y creatividad, en el respeto y la colaboración, y principalmente en la comunicación. Por último cabe destacar que así como la mayoría hace referencia a una cultura sólida, sólo un gerente habla de una cultura abierta al cambio.

Cuando responden a la segunda pregunta de la entrevista, se observa que todos los hoteles poseen una visión y una misión bien definida. En cuanto a la visión, buscan mayormente crecer en el mercado hotelero y posicionarse, reconocimiento nacional e internacional, innovación en la satisfacción del huésped y prestigio e imagen. En cuanto a la misión, todos coinciden en que buscan brindar un servicio de calidad total, que supere las expectativas de los huéspedes. Algunos gerentes hacen referencia también a contar con empleados satisfechos y capacitados para alcanzar la excelencia en el servicio.

Luego se les pregunta si ven reflejados en sus empleados la visión y misión del hotel. La mayoría respondió que si, y que se trabaja constantemente para que los empleados recuerden hacia donde va la empresa, a donde quiere llegar. Muchos afirmaron que si bien las ven reflejadas en sus empleados, no lo hacen en todos. Algunos coinciden que la visión y misión se refleja mayormente en los empleados de mayor antigüedad en la empresa, mientras que otros afirman que se ven mayormente en los empleados que ingresaron recientemente. Uno de los gerentes hizo referencia a que los recepcionistas no reflejan la visión y la misión, sino lo hacen empleados de otras áreas del hotel.

Al interrogar sobre los valores en los que se cimienta la cultura de la empresa, todos coincidieron en la Calidad Superior como uno de los valores más importantes. Además, la mayoría comparte el trabajo en equipo, la responsabilidad,

el respeto, la actitud positiva, y la discreción. Otros valores en los que se basan los comportamientos de los miembros de los hoteles son: la simpatía, la innovación, y renovación, la atención personalizada, el entusiasmo, la actitud en el servicio y la sinceridad.

A continuación se les pregunta por las herramientas de comunicación que utilizan para transmitir los principios y valores de la organización. Las herramientas que la mayoría considera óptimas para comunicarse con los empleados son principalmente las carteleras y las reuniones. A éstas le siguen el correo electrónico, los manuales de procedimientos y los cursos de capacitación brindados por la empresa. Solo tres de los entrevistados afirman entregar House Organ, y uno de los gerentes dice utilizar como herramienta de comunicación encuentros recreativos.

Cuando se les pregunta si consideran que los huéspedes ven reflejados los principios y valores del hotel a través de la atención de los empleados, todos los entrevistados respondieron que sí. Según los gerentes, los huéspedes reciben los valores a través de la atención personalizada, de la calidad del servicio y de la imagen de todos los empleados. Entre las herramientas de comunicación más utilizadas figuran el contacto a través del correo electrónico, la página Web, las encuestas de satisfacción, el buzón de sugerencias y el correo.

Luego se les pregunta si consideran fundamental la gestión de una cultura organizacional fuerte para alcanzar un máximo nivel de calidad de servicio. Todos los entrevistados responden que es importante. Algunos dicen que es fundamental para poder alcanzar un excelente clima laboral, que es indispensable para poder brindar un servicio de calidad; mejora la comunicación interna y externa y permite evitar posibles conflictos entre empleados. También hacen referencia a que ayuda a la integración de todos los miembros del hotel y a que los empleados se sientan parte de la organización. Aseguran además que al gestionar una buena cultura, se mejora la comunicación con el huésped quien percibe la cultura a través del servicio, y esto puede marcar una diferencia importante ante la competencia.

También se les preguntó si realizan encuestas de satisfacción a los huéspedes, y la mayoría respondió que sí, y solo tres gerentes respondieron que no.

En la última parte de la entrevista, se interroga a los gerentes acerca de la relación entre los mandos superiores y los empleados, la entrega de premios y castigos, la toma de decisiones y las oportunidades de desarrollo profesional.

Al responder acerca de la relación entre los mandos superiores y los empleados los entrevistados todos coinciden en que existe una relación fluida. Algunos se refieren a una relación fluida pero formal, en donde los jefes están dispuestos a ayudar a los empleados cuando lo necesiten. Otros hacen referencia a una relación de cooperación mutua, con una buena comunicación y participación activa, basada en la confianza y el respeto.

Con respecto a la entrega de premios y castigos, los premios más comunes que se han aplicado según los entrevistados son: cartas de felicitación, reconocimientos en reuniones o por parte de un superior en privado, beneficios

económicos, y premios en algunos casos. En cuanto a los castigos, la mayoría dice haber aplicado apercibimientos, y muy pocos hace referencia a suspensiones. Cabe destacar que muchos dicen no haber aplicado castigos y que no los aplicarían.

Luego se interrogó acerca de la participación de los empleados en la toma de decisiones. La mayoría contestó que el empleado posee libertad en la toma de decisiones, pero algunos afirmaron que igualmente es supervisado por el jefe, y en algunos casos han dicho que solo los empleados de mayor antigüedad cuentan con esta libertad.

Por último se les pregunto a los gerentes si consideran la posibilidad de desarrollo profesional como una herramienta de motivación fundamental para sus empleados. Casi todos respondieron que si. Solo dos gerentes negaron que sea una herramienta fundamental para motivar; uno de ellos hizo referencia a que motiva más el ser reconocido por su superior. Entre los que respondieron que si, hay quienes afirman que todos tienen posibilidades de ascender, siempre que se destaquen en su desempeño; y que la mayoría del personal jerárquico actual, alcanzó ese puesto ascendiendo. Uno de los entrevistados agregó además, que los ascensos se deben de dar de manera medida y con la seguridad de que el empleado está preparado para asumir ese nuevo cargo, ya que de no servir para ese nuevo puesto el empleado puede sentirse frustrado.

### 3.3 Antecedentes

Por el momento no se han encontrado antecedentes sobre el tema de la cultura organizacional en relación a la calidad de servicio ofrecido en la industria hotelera. Lo que existen son trabajos que tienen la cultura organizacional como objeto de estudio, u otros donde se estudia la cultura organizacional en otros ámbitos, en otros países.

- Carvajal Peña, Gladis. **“Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”**. Caracas: UNIVERSIDAD SANTA MARÍA DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS; Abril, 2000.

Esta investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Para el desarrollo, se tomó en consideración el manejo de los términos en el contexto militar, el proceso de inducción, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal civil y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura militar en un clima organizacional motivante, retador y participativo. Considerando que la Cultura Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización castrense para alcanzar altos grados de productividad. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al estudio como documental – descriptivo.

Se concluyó que la cultura orienta en la organización, todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la alta gerencia de la organización castrense gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

- Dr. Heriberto Cardoso Milanés **“Importancia de la Cultura y Comunicación Organizacional”**. Cuba.

En este estudio se busca demostrar como los problemas de imagen e identidad corporativa de las empresas u otro tipo de entidades cubanas o extranjeras, guardan estrecha relación con las modernas teorías de comunicación organizacional. El autor afirma que sólo hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única, realmente. Y para ello los primeros que deben percibirlo así son sus propios

trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en si misma como esenciales.

Los datos resumidos y esbozados, además de confirmar la importancia de las auditorías o estudios de comunicación organizacional, señalan algunas de las principales dificultades que presentan aquellas entidades.

A través de esta investigación, se invita a comenzar a realizar una mirada "hacia adentro", desde las propias organizaciones; como primer paso a un movimiento de revisión o creación de los respectivos programas de comunicación en muchas entidades, contando con el esfuerzo interno y el apoyo de algunos profesionales con debida experiencia.

### 3.4 Conclusión

Durante los últimos cuatro años, en el estudio de esta carrera que comenzará seguro más intensamente a partir de esta investigación, un grupo de docentes nos han dado a mis compañeros y a mi todas las herramientas necesarias para poder ingresar en el industria hotelera; industria que actualmente se encuentra en auge y que promete un crecimiento aún mayor a futuro.

La mayoría de los docentes, nos han enseñado principalmente que la hotelería es una empresa distinta, y requiere por parte del hotelero una verdadera vocación de servicio, dispuesta a satisfacer hasta los más raros pedidos de los huéspedes para lograr así superar sus expectativas.

La hotelería es un servicio, y como tal es un intangible que no permite al huésped una evaluación a priori de la compra; es el huésped quien en el momento de consumo del servicio realiza el control final de la calidad; la medida de la calidad es subjetiva, depende de cada uno; solo el huésped conoce lo que espera, no hay nada normalizado ni medido y es por esto que la diferenciación por los detalles induce a la elección. Es por todo esto que un hotel, sea cual fuere su categoría deberá definir claramente su cultura organizacional, que será el pilar para que la empresa alcance una mayor competitividad y sobreviva en el mercado; un mercado cada vez más agresivo.

Cómo se ha demostrado en este estudio, la mayor parte de los hoteles 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, no poseen en su organización un departamento de relaciones públicas, y hasta en muchos casos carecen de un departamento de recursos humanos. Sin embargo, los mismos gerentes son los que aseguran que es fundamental la gestión de una fuerte cultura organizacional para alcanzar un máximo nivel de calidad de servicio, y es justamente el departamento de relaciones públicas quien debe encargarse sin duda de gestionar la cultura de la empresa.

Para una institución hotelera, el correcto aprovechamiento y difusión de sus instalaciones es más que para cualquier otro tipo de empresa, de vital importancia ya que sus instalaciones son el producto mismo. La importancia que tiene para la hotelería las relaciones públicas es precisamente que al hablar de un hotel, se habla de sus instalaciones, sus servicios, su gente, su localización y los beneficios que en comparación con otros hoteles proporciona a sus huéspedes. Las relaciones públicas no son exclusivamente una nota informativa publicada en un periódico, alabando instalaciones o elogiando la atención recibida; son el resultado positivo de esas instalaciones y esa atención, por lo que para una empresa hotelera las relaciones públicas y el servicio a clientes se unen y complementan.

Este departamento tiene como objetivo fundamental ayudar y apoyar los esfuerzos de ventas y de operación de los hoteles, haciendo notar a los huéspedes los servicios e instalaciones con los que cuenta el hotel y atendiendo personalmente a cada uno, creando así una imagen de atención, cordialidad y servicio personal. Es fundamental para que se cumpla con este objetivo, la existencia de una total

coordinación y cooperación entre los diferentes departamentos del hotel directamente relacionados con la comodidad, estancia y actividades de los huéspedes; siendo imprescindible una constante relación con el departamento de recursos humanos, a fin de mantener una cultura compartida por todo los miembros del hotel, en un agradable clima que permita a los empleados trabajar en armonía y motivados, satisfaciendo al máximo los requerimientos de los huéspedes.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas: la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumplen con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La definición de una cultura debe tender a mejorar el compromiso organizacional, a incrementar el comportamiento de los empleados, a incrementar la demanda y los índices de productividad. A partir de la investigación realizada, el punto de partida para el desarrollo de esta cultura es la definición de la visión, misión y valores de la organización; y entre los valores que el empresario hotelero deberá considerar hacia el huésped podemos destacar como principales: hacer de la calidad un hábito, definir claramente sus productos y/o servicios, asumir una actitud de servicio, anticiparse a las expectativas del huésped, atender reclamos o sugerencias y sobre todo respeto y sinceridad hacia los huéspedes invitándolos a comunicar aquello que no les gusta.

Como consecuencia de que un porcentaje muy elevado de personal está en contacto directo con el huésped, la innovación social es imprescindible. Se debe definir una cultura centrada en todas las personas que integran la organización, altamente participativa y con un verdadero trabajo en equipo y de servicio al huésped. Debe considerarse un alto grado de satisfacción en los empleados, estimulando el mejoramiento continuo así como la generación de innovaciones a favor de los productos o la mejora de la calidad. Es imprescindible trabajar en la socialización del empleado, moldearlo a favor de la organización, a través de capacitación, charlas, encuentros informales, comunicación de la historia de la empresa, etc. Destaco este último punto como fundamental en la industria hotelera. A partir de mi experiencia en el área de la hotelería puedo afirmar que para poder satisfacer las necesidades de los huéspedes y superar sus expectativas es imprescindible contar con empleados altamente capacitados y motivados, trabajando en equipo y en un cálido ambiente laboral, donde se aliente la participación, la creatividad, la innovación; y en donde exista una fluida comunicación entre los mandos superiores y los empleados. Es necesario que todos los miembros de la organización se sientan parte de ella para poder comunicarse con el huésped a través

de un excelente servicio de calidad. A pesar de esto, según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de contacto de los hoteles 3 estrellas, solo el 23% de los encuestados dice conocer la visión y la misión del hotel en el que trabajan, solo el 24% de los empleados conoce cuáles son los valores con los que opera el hotel para dirigirse hacia el logro de sus objetivos. Se debe trabajar más en la comunicación organizacional, ya sea incorporando nuevas herramientas de comunicación o ampliando su uso, por ejemplo realizando reuniones más frecuentes, y no dejar librado a una cartelera toda la información que se busca transmitir. Incorporando un House Organ, es decir una revista de la empresa en donde se informe sobre cómo funciona el hotel, los logros que se obtienen, las novedades, etc. Como así también realizar encuentros recreativos en donde el personal se integre y se conozca para mejorar así el ambiente laboral y mantener vigentes los valores que la empresa quiere transmitir no solo a sus miembros sino también a sus huéspedes. Se debe brindar continuamente al personal información transparente sobre la marcha del negocio para conseguir que los empleados confíen más en la organización y se sientan parte de ella.

El establecimiento debe apostar a la calidad total. La calidad es resultado de un gran esfuerzo, de inteligencia y de decisiones oportunas. Cuando nos referimos a Calidad en hotelería, nos referimos a las “satisfacción plena de las necesidades del huésped”; y está determinada tanto por el tipo y estado edilicio, el mobiliario, la decoración, la tecnología como así también por la totalidad del personal. Una correcta definición de la calidad deberá centrarse en los procesos y en la mejora continua, incluyendo todas las áreas, todo el personal, partiendo del compromiso de la dirección y de todos los niveles.

Los resultados obtenidos en la investigación, nos indican que el 56% de los encuestados considera que la satisfacción es regular, mientras que el 34% considera que es buena y solo el 8% considera que el huésped se retira del hotel totalmente satisfecho. Cuando se les pregunta a los recepcionistas como quedan los huéspedes luego de la resolución de problemas, consideran que solo un 45% de los huéspedes que tuvieron algún problema en el hotel quedan satisfechos. El 55% dice que los huéspedes quedan insatisfechos.

Para alcanzar esta calidad total que forma parte de la misión de todos los hoteles según lo indican las entrevistas realizadas, es necesaria una mayor capacitación en el empleado. El personal debe de estar al tanto de todo lo que sucede en el hotel, debe ser provisto de manuales que le indiquen como proceder en su puesto, como actuar ante determinadas circunstancias. El hotel debe de encargarse de brindar cursos de capacitación, mejorar los niveles de idiomas de los empleados, realizar mayores controles y evaluaciones de desempeño. El 63% de los encuestados dice no recibir manuales de procedimiento y el 66% dice recibir evaluaciones de desempeño una vez al año y solo un 3% dice recibirlas bimestralmente. Es imprescindible desarrollar y aplicar frecuentemente evaluaciones para determinar como se desempeña cada empleado, conocer cuáles son sus falencias, sus fortalezas, cómo es la relación con sus compañeros de trabajo, cómo se desempeña en equipo, y

a partir de los resultados de las evaluaciones, corregir los errores, detectar desvíos y premiar el buen desempeño.

La evaluación de la cultura organizacional, y del clima va a permitir establecer una descripción de la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El diagnóstico, será punto de partida de un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa será protagonista, ya que si bien la organización define su visión, su situación ideal; es el personal quien muestra lo que hay, y lo que falta por hacer. Durante el proceso se puede detectar problemas y al mismo tiempo proponer soluciones, se puede reforzar la integración del personal a los objetivos, es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado, y principalmente se puede reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización. También se puede convertir al clima organizacional en un aliado para el logro de nuestros objetivos. Y Finalmente se puede transformar la cultura en una ventaja competitiva, un factor que diferencie a nuestro hotel de la competencia, y le de un prestigio y una imagen única para el huésped.

A través de esta investigación, y de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos de la realidad en la que se encuentran los hoteles de categoría 3 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, propongo a los empresarios hoteleros tener en cuenta la importancia de la existencia de un departamento de relaciones públicas en esta industria.

Invito a considerar con mayor profundidad la idea de formar un departamento encargado de establecer una cultura organizacional fuerte, que aliente la participación, la creatividad, la innovación, con valores y creencias sólidas que sean compartidas por todos sus miembros, para que estos se sientan parte de la organización y lo comuniquen a sus huéspedes.

Además, es importante la existencia de una estrecha comunicación y colaboración entre el departamento de relaciones públicas y el departamento de recursos humanos a fin de desarrollar y mantener un clima organizacional participativo, con plena confianza a los empleados y con un marcado sistema de trabajo en equipo como medio para alcanzar los objetivos.

Por último propongo, que no solo se analice más profundamente la cultura organizacional o en su defecto se desarrolle una, sino que también se tenga en cuenta que debido al entorno cambiante en donde se encuentran las organizaciones en la actualidad, junto con el fenómeno conocido como “globalización”, resulta indispensable transformarse internamente para poder adaptarse a los constantes cambios a fin de sobrevivir en el mercado. Para alcanzar a ser una organización competitiva y diferenciarse del resto se debe estar dispuesto a implementar cambios en la cultura, siempre y cuando el entorno lo requiera, siendo necesaria la participación activa de los directivos para ayudar a los trabajadores a recibir este proceso como algo natural.

Espero que esta investigación, la cual significa el cierre de una etapa de inicio en el mercado hotelero, una etapa en donde adquirí un conjunto de

conocimientos que permitirán desarrollarme profesionalmente en una industria que considero muy interesante y con una evolución constante, sirva como herramienta para actuales empresarios hoteleros, como así también a aquellos profesionales que recién se están insertando en el mercado hotelero y a aquellos jóvenes que están empezando a descubrir la carrera de Licenciados en Hotelería, carrera que requiere principalmente de una gran vocación de servicio.

## 3.5 Anexo

### 3.5.1 Artículos Periodísticos

Fuente: MATERIA BIZ

***Existencialismo corporativo: quiénes somos, qué queremos, por qué estamos aquí***

***¿Sabía usted que hace apenas algunos años, la multinacional alemana Bayer estuvo al borde de la quiebra? En el 2001, se descubrió que uno de sus medicamentos contra el colesterol había causado la muerte de varios pacientes. El golpe fue devastador. Con las noticias en la tapa de los diarios y la incertidumbre expandiéndose como un rayo, las acciones se derrumbaron un 75 por ciento.***

Los directivos respondieron con la receta tradicional: management de crisis, reducción de costos, refinanciación de deuda. Todo fue en vano. La compañía seguía en caída libre. Al borde de la desesperación, la alta dirigencia se decidió a tomar el toro por las astas y se dijo: "¿Y si revisáramos nuestra identidad corporativa?"

Según un estudio del Boston Consulting Group, tarde o temprano, la mayoría de las firmas llegan a un punto en que el ímpetu de la idea fundadora comienza a menguar y los factores tradicionales del éxito se vuelven estériles. Ante la crisis terminal que amenazaba a la empresa, los directivos de Bayer desarrollaron un modelo en tres etapas para analizar y reestructurar el corazón de la identidad corporativa. Este modelo puede generalizarse y aplicarse para cualquier empresa que enfrente una crisis difícil de resolver por los medios tradicionales.

Primero, hay que evaluar si la identidad corporativa sigue siendo válida en los tiempos que corren. ¿Cómo hacerlo? A través de una serie de preguntas existenciales: ¿De dónde venimos? ¿Adónde vamos? ¿Cómo nos distinguimos de nuestros competidores? ¿Necesitamos redefinir nuestra identidad para continuar siendo exitosos en el futuro? En segundo lugar, el management debe plantearse en qué medida la identidad corporativa permite valorar correctamente los nuevos mercados. Es decir, ¿Nuestra identidad corporativa nos permite aprovechar las oportunidades que se presentan en nuestro ambiente competitivo? Por último, una vez ajustada la identidad corporativa a los nuevos tiempos, es fundamental que ésta se manifieste en el día a día de la compañía. Una redefinición de la identidad que quede en el plano de los grandes ideales no es más que letra muerta. Valga el caso de Enron como ejemplo, una compañía con un código de ética repleto de buenas intenciones. Lo realmente importante no es la identidad abstracta sino la manera en que ésta se plasma en los negocios y procesos corporativos.

En definitiva, señala el estudio del BCG, como sugiere el ejemplo de Bayer, muchas veces la solución para una crisis no se encuentra en las reestructuraciones financieras o de personal. A veces, las raíces de los males son profundas. La identidad corporativa, entendida como la suma de todas las características que distinguen una compañía de otra, puede convertirse en un poderoso instrumento estratégico de creación de valor. En última instancia, la identidad es la verdadera fuente de diferenciación competitiva y el fundamento de cualquier estrategia exitosa.

**Reportaje a Pablo D´Onofrio**  
**Fecha** Jueves, 08 Junio a las 09:43:11  
**Tema** Reportajes

**Pablo D´Onofrio** es gerente general del **Hotel Emperador**, en sus 40 años de trayectoria en el sector, gerenció empresas pertenecientes a su familia, inauguró hoteles en Iguazú, Mendoza y Mar del Plata, trabajó 14 años en Sheraton, y formó parte del staff del Plaza y del Liao Liao. Pablo D'Onofrio, es un referente de la industria hotelera, en nuestro país y en el exterior. Es autor del libro: Mensajes para la Gestión Hotelera (Editorial: Autores Editores). Su opinión calificada puede mostrarnos la realidad del manejo de las RR.PP. en el ámbito de un hotel cinco estrellas.

*Con este reportaje, iniciamos una serie de encuentros con los responsables de las comunicaciones de los más importantes hoteles de Buenos Aires. Nos hemos encontrado con gratas sorpresas de manejo idóneo de las comunicaciones internas y externas, como es el caso del Hotel Emperador, y con otros, que ya iremos mencionando en sucesivas entregas, que representan lo que no se debe hacer en materia de Relaciones Públicas, promoviendo prácticas de ocultamiento, probablemente mal asesorados por sus servicios tercerizados de RR.PP.*

**RedRRPP: Estimado Pablo: ¿Quién maneja las comunicaciones corporativas del Hotel?**

**Pablo D´Onofrio:** Nuestro Hotel ha dejado las Relaciones Públicas e Institucionales en manos de su Gerente General (GG), como referente en el medio, siendo la cara visible de la empresa, preservando así el bajo perfil de sus accionistas principales. En realidad el GG lidera una tarea que se ha delegado para que sea realizada por la mayoría de los empleados del Hotel. Es nuestra estrategia. Salir de lo acartonado y tradicional, para lograr que todos los empleados se sientan referentes. Los servicios se prestan on line. No hay tiempo de correctivos, sino después de efectuados... Por eso el Personal debe ser responsable, orgulloso de pertenecer, y representar al Hotel. Nosotros, a la vieja usanza, saludamos a los Clientes cuando van a empezar sus reuniones, agradecemos su apoyo, nos ponemos a disposición. En general se impresionan que el GG se les acerque.

**RedRRPP: ¿Cuál es la estrategia de relacionamiento con los clientes?**

**P.D.:** Nuestro equipo de ventas atiende muy bien a los contactos en las empresas con las que trabajamos. Se establece una fuerte relación, muy personalizada. Parte de mi misión es reforzar la imagen y presencia del Hotel ante los CEO, los altos mandos, los número uno, en definitiva, con los jefes de esos contactos. Debemos evitar que el Jefe le reproche al Contacto ¿!porqué el Emperador!? Tenemos que obtener también su apoyo. Esta es una clave del negocio. Estamos asociados a las Cámaras de Comercio que agrupan las empresas clave para nosotros. Y participamos activamente en ellas: Comité de Turismo, de Marketing o de Comunicaciones. Buscamos estar en contacto con altos funcionarios que pueden incidir en la decisión de un Hotel para sus funcionarios.

**RedRRPP: ¿Cómo se relaciona el Hotel con la Comunidad?**

**P.D.:** El Hotel se abre a la Comunidad de distintas formas: aceptando la visita de alumnos de escuelas técnicas a sus instalaciones; con visitas guiadas y difundiendo nuestra profesión, y sus Valores: dos veces al año presentamos nuestra profesión a alumnos de las Universidades de Morón, El Salvador, Palermo, Kennedy, Escuela La Suisse, la ESH Somos Consejeros de jóvenes emprendedores en dos programas: Junior Achievement y Desafío Joven (ACDE), atendemos a cuatro jóvenes por año. El Hotel tiene un presupuesto de donaciones: contribuye con premios a recaudación de ONGs y hace donaciones directas en materiales y dinero. A su vez, ha trabajado en la eliminación de ruidos, externos, humos, control y tratamiento de aguas. Ahora, tras habernos asentado en el posicionamiento dentro del Mercado, estamos trabajando en el desarrollo de nuestro intangible clave: el Recurso Humano. Su entrenamiento y capacitación son una de las claves de su eficiencia y dedicación. La tarea fundamental de un líder efectivo es crear en su organización una cultura estratégica que sea el clima ideal para la creación participativa de estrategias. Para ello debe entrenar, adiestrar, facultar a sus colaboradores e identificarlos con los objetivos de la organización.

Una de mis mayores preocupaciones es que buena parte de las empresas no logran comunicar adecuadamente esas planificaciones a todo el personal. Y es justamente el personal quien debe motorizarlas.

## **El cambio de la cultura organizacional**

### **Por Diego Hidalgo**

Las organizaciones se encuentran en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios. Ciertamente, la globalización, entendida como el proceso de apertura de mercados nacionales, de alguna manera “obliga” a que las empresas se adapten a las nuevas condiciones competitivas para poder sobrevivir. Más aún, la tendencia a formalizar la planificación estratégica, implica la necesidad de adaptar la organización a la estrategia. Sin embargo, el cambio de la cultura organizacional puede ser un proceso difícil y complejo, que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural.

Antes de entender cuál es la participación de los directivos, y la respuesta de los trabajadores en este proceso, es necesario establecer en qué consiste la cultura organizacional, sus características y su desarrollo. David, 159 menciona que “la cultura de la organización se puede definir como un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación al exterior e integración interior.” Por su parte, Robbins, 74 expone que “la cultura es un sistema de significado compartido que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados. Este último autor presenta una lista de las características de la cultura organizacional, las cuales se señalan a continuación:

1. Identidad de los miembros.
2. Énfasis de grupo.
3. Enfoque en la gente.
4. Integración de la unidad.
5. Control.
6. Tolerancia al riesgo.
7. Criterios de recompensa.
8. Tolerancia al conflicto.
9. Orientación medios – fines.
10. Enfoque de sistema abierto.

Ahora bien, es importante destacar el hecho de que la cultura se va desarrollando a partir del sistema de valores y el sistema de creencias de sus líderes. Como menciona David, 74: “La cultura de la organización refleja la visión o misión de los fundadores de la misma. Los fundadores establecen la cultura temprana al proyectar una imagen de lo que debe ser la organización.” Esto es lo que ha sucedido en muchas empresas cuya fortaleza reside en sus recursos humanos, como es el caso de la IBM. Thomas Watson, su fundador, creó reglas conservadoras que en el transcurso del tiempo permitiría que esta empresa desarrolle una cultura fuerte. La cultura también se va organizando por la interacción de todos sus miembros hasta formar un sistema complejo, caótico. De esta manera, se crean paradigmas con los cuales la gente se siente segura.

A pesar de que los paradigmas crean una aparente estabilidad (status quo), la cultura organizacional se ve expuesta inevitablemente a un proceso de adaptación dinámico. De acuerdo a la “teoría del caos”, los sistemas complejos se ven expuestos a entropía, lo que hace que para llegar nuevamente al equilibrio, estos sistemas se auto organicen. Por otra parte, Darwin, en su “teoría de la evolución de las especies” expuso que los organismos que se adaptan a los

cambios del ambiente son los que sobreviven. Si relacionamos estas teorías al contexto organizacional, se podría decir que aquellas empresas que son más flexibles para modificar su cultura organizacional, van a tener más ventajas competitivas que aquellas que no lo son. En efecto, “el diseño de las organizaciones del futuro implica la habilidad para desarrollar e integrar el pensamiento, la acción y la planificación por medio de escenarios que se deben comparar con las condiciones reales. Esto es el diálogo estratégico. La mayor ventaja competitiva en el futuro será de aquellas empresas que pueden aprender más rápidamente.” (Barba, 54)

Las presiones para el cambio sobre las que la cultura organizacional se ve expuesta actualmente son de diversa índole. Responden a las nuevas corrientes de pensamiento sobre la administración de empresas en la “era digital”. Una de estas presiones es la necesidad de readecuar la organización para implementar tecnologías de la información, TICs. Otra presión para el cambio es la reestructuración de la empresa que permita el trabajo por procesos y por centros de costos. Finalmente, es importante el enfoque a la calidad que debe existir en la organización. Sobre este último punto, Gaither y Frazier, 630 enfatizan que uno de los factores por el que las empresas pueden lograr calidad para convertirse en una compañía de clase mundial es desarrollar una cultura de calidad en la organización.

Una vez que se tiene claro cuál es el nuevo entorno en el que se desarrollan los negocios, y cuáles son los cambios que se deben realizar en la cultura organizacional, es el Consejo de Administración el Ente que debe tomar a su cargo la responsabilidad del proceso de cambio, debido a que es una decisión trascendental para la empresa. Para esto, podría contratar una consultoría externa para realizar un análisis de clima laboral para evaluar la factibilidad de este proceso. Robinson, 413 señala que “se debería realizar una auditoría cultural para valorar la cultura actual, realizar una comparación de la misma con la que se desea, y evaluar la brecha para identificar cuáles son los elementos culturales que se necesitan cambiar específicamente.”

Una vez que el Consejo de Administración conozca cuál es la situación de la cultura organizacional en la empresa, deberá tomar una decisión crítica: contratar un nuevo Director Ejecutivo. De acuerdo a Robinson, 414: “El nuevo Director General Ejecutivo puede ofrecer un nuevo modelo de funciones y nuevas normas de comportamiento. Sin embargo, este ejecutivo necesita introducir muy pronto su nueva visión de la organización y cubrir los puestos clave en la administración con individuos que sean leales a esta visión.” En efecto, esta fue la clave del éxito de Lee Iacocca, el CEO de Chrysler, quien pudo sacar a esta empresa de la crisis en la que se encontraba. Sin embargo, no siempre los nuevos líderes van a ser los más queridos en sus empresas debido a los cambios drásticos que realizan. Este es el caso de Jack Wells, el CEO de General Electric, quien en un intento por reestructurar la empresa despidió a más de 100,000 personas, pero al final, convirtió a GE en líder mundial.

Sin duda, la capacidad de tomar decisiones es una de las características que debe tener el nuevo líder. De acuerdo a David, 256: “existen infinidad de técnicas que sirven para modificar la cultura de la organización, incluyendo el reclutamiento, la capacitación, las transferencias, las promociones, la reestructuración del diseño de la organización, los modelos de papeles y el refuerzo positivo.” En empresas en donde su cultura está bien arraigada con los trabajadores, va a existir más resistencia al cambio. Como se mencionó anteriormente, IBM es una empresa de este tipo, en donde el proceso de cambio ha tomado más de 20 años. Es por ello que en estas organizaciones “los estrategas

deben luchar por conservar, reforzar y aprovechar ciertos aspectos de la cultura existente que respaldan las nuevas estrategias propuestas. Se deben identificar y alterar los aspectos de la cultura existente que sean antagónicas a la estrategia propuesta.” (David, 256)

Una técnica que pueden usar los gerentes para promover el cambio en la cultura es promover el conflicto: “buscar el desequilibrio persistente, promover el cambio y el aprendizaje de la organización por medio del desequilibrio.” (Barba, 53) Además, como sugiere Robinson, 579: “La evidencia muestra que hay situaciones en las que un incremento en el conflicto resulta constructivo... Los individuos que desafían el status quo sugieren ideas innovadoras, ofrecen opiniones divergentes, y muestran pensamientos originales.”

Los directivos también deberían apoyarse en la psicología industrial para que el proceso de cambio no afecte a la productividad de la empresa. De acuerdo al Dr. Enrique Toro, para lograr personas comprometidas con la empresa, es necesario desarrollar el sentido de propiedad. Esto se logra mediante 4 aspectos: bienestar, seguridad, confianza y buen trato. También es importante que exista en la empresa un adecuado liderazgo, entendido como la capacidad para guiar e influenciar a un grupo para conseguir los objetivos, metas y resultados esperados. Estos líderes deben incentivar la motivación, para lo cual se han desarrollado algunas teorías motivacionales. Más importante, los colaboradores de la empresa deben tener madurez psicológica, es decir, actitud mental positiva. De esta forma, la madurez psicológica se debería incluir como uno de los factores a evaluar en la selección del personal. Realmente, nos interesa contar con gente proactiva, que no espere una motivación externa para actuar. Sobre esto, Stephen Covey propone que la proactividad es el primer hábito de la gente altamente efectiva.

Si las técnicas expuestas facilitan el cambio en la cultura organizacional, ¿por qué el proceso se torna difícil en la práctica? Para responder a esto, es necesario entender la naturaleza del ser humano. Por un lado, los paradigmas dan seguridad. Por su parte, las nuevas externalidades crean incertidumbre. Como menciona David, 257: “Cuando los vínculos culturales se rompen en el momento en que la organización trata de cambiar de curso, los empleados y los gerentes muchas veces experimentan un profundo sentimiento de pesar.”

Este ambiente de incertidumbre puede generar estrés, lo cual va a afectar el desempeño del trabajador. “Cualquier intento para disminuir los niveles de estrés tiene que empezar con la selección de empleados. La administración necesita cerciorarse de que las habilidades de un empleado se vinculan con las exigencias del puesto... El rediseño de un puesto también puede ser una forma de reducir el estrés. Se deben rediseñar los puestos para aumentar el desafío o reducir la carga de trabajo.” (Robbinson, 417) En esto si aporta la administración científica de Taylor, quien propuso que debe existir un buen ambiente de trabajo para que las personas se sientan a gusto. Esto incluye: buena iluminación, eliminar tiempos muertos, música de fondo, periodos de descanso, áreas verdes, etc.

Como dijo Albert Einstein, “Es una locura pensar que las cosas cambien si las continuamos haciendo de la misma manera.” Esta frase se aplica bien a aquellas organizaciones que esperan un cambio de mentalidad en sus recursos humanos, pero no hacen nada para lograrlo. En el entorno actual de negocios, el cambio en la cultura organizacional es inevitable. A pesar de su dificultad, puede ser una experiencia interesante para directivos decididos, con liderazgo y a quienes les gusta asumir retos. Ellos deben “vender la idea” a los trabajadores, de que el cambio en la cultura es importante para la sobrevivencia de la empresa. Si es así, la organización tendrá una nueva ventaja competitiva: la flexibilidad de su cultura.

Además podrá aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan en el mercado. En pocas palabras, bienvenido sea el cambio!

### 3.5.2 Reglamentación de Alojamientos Turísticos

REGLAMENTACIÓN DE  
ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS  
ORDENANZA N° 36 136

Buenos Aires, 10 de octubre de 1980

SECRETARÍA DE TURISMO  
GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Visto la actividad que se desarrolla en la Ciudad de Buenos Aires, con relación al servicio de Alojamiento dirigido especialmente al turista, y

CONSIDERANDO:

Que es de competencia de esta Municipalidad la regulación de todas aquellas actividades, en la que se encuentra involucrada la seguridad del pasajero, huésped de nuestra Ciudad, y el prestigio que en materia de turismo se ha conseguido después de los últimos encuentros internacionales que han tenido lugar en nuestro medio;

Que es necesario dictar una legislación adecuada sobre Alojamientos Turísticos ya que la existente no cubre las necesidades actuales;

Que la Reglamentación que se propone permitirá contar con los principales requisitos exigidos en el plano internacional;

Que esta situación quedará solucionada con la Reglamentación propuesta, dando con ella fundamentalmente un cauce unitario y definitorio que permita a este Municipio conocer, en forma precisa, cual es nuestro caudal en materia de Alojamientos Turísticos y poder proporcionar al usuario todos los elementos necesarios para que logre una estadía acorde con sus pretensiones, necesidades o medios económicos;

Que entre las actividades turísticas se destaca por su especial relieve, la de Alojamientos Turísticos en sus múltiples manifestaciones, debiéndose adoptar las providencias para una específica regulación, estableciendo en cada caso, según la propia naturaleza de los establecimientos, los requisitos mínimos que deben reunir para su apertura y funcionamiento;

Que por todo lo expuesto debe facultarse a la Dirección de Turismo a fiscalizar y supervisar la actividad de los Alojamientos Turísticos ya que dentro de las funciones específicas de dicho Organismo está la de proceder al registro y categorización turística de los mismos.

Por ello,

El Intendente Municipal Sanciona y Promulga con Fuerza de  
ORDENANZA:

Artículo 1º - Reglamentase el funcionamiento de los Alojamientos Turísticos en la Ciudad de Buenos Aires.

Artículo 2º - A los efectos de la aplicación de la presente Ordenanza, se entiende por Alojamiento Turístico, los Hoteles que se encuentran comprendidos en las especificaciones de la Ley 18.828; los Apart Residencial o Apart Hotel Turísticos, los Hospedajes Turísticos y los Campamentos de Turismo.

Artículo 3º - Apruébase el Reglamento de Alojamientos Turísticos presentado por la Dirección “ A ” de Turismo y que forma parte de la presente Ordenanza.

Artículo 4º - La presente Ordenanza será refrendada por el señor Secretario de Gobierno.

Artículo 5º - Dese al Registro Municipal, publíquese en el Boletín Municipal y para su conocimiento y demás fines, remítase a la Dirección “ A ” de Turismo.

CACCIATORE  
Tomás Antonio Orobio

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

Artículo 1. - La Dirección de Turismo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, es el organismo de aplicación de la presente reglamentación y tendrá a su cargo el Registro de Alojamientos Turísticos

Artículo 2. - Los establecimientos a que se refiere el presente reglamento, deberán inscribirse en el Registro Municipal de Alojamientos Turísticos, y solicitar su registración en la clase y categoría correspondiente, cumpliendo los requisitos que para ellos se establecen, acompañando la documentación e información que se detalla a continuación:

Nombre del propietario o responsable de la explotación del establecimiento, con su documento de identidad, domicilio real y legal.

Denominación y domicilio del establecimiento.

Certificado de habilitación municipal.

Detalle de todos los servicios y comodidades que presta el establecimiento.

Adjuntar fotografías, tamaño 18 x 24 del edificio y comodidades que ofrece.

Adjuntar folletería e impresos con membretes, del establecimiento.

Artículo 3. - La administración del establecimiento pondrá a disposición de los pasajeros, copia de la presente reglamentación y de un libro de reclamos y/o quejas, foliado y rubricado por la Dirección General de Turismo.

Artículo 4. - En todos los establecimientos deberá identificarse en forma visible la clasificación que se le ha asignado, con la indicación expresa de la categoría que le corresponda, estando facultada la Dirección General de Turismo para la aprobación de las medidas y forma de los diagramas respectivos.

Artículo 5. - Toda modificación que se introduzca en el edificio o en los servicios de los establecimientos habilitados, deberá contar con la aprobación de la Dirección "A" de Fiscalización de Obras y Catastro, y con la correspondiente habilitación de la Subsecretaría de Inspección General. A tales efectos se deberá comunicar por escrito dentro de los quince

(15) días de su aprobación, directamente en la Dirección General de Turismo, adjuntando copia de los planos de obra y habilitación aprobados, a fin de su categorización si así correspondiera.

Artículo 6. - Se deberá comunicar fehacientemente a la Dirección de Turismo, la transferencia, venta, cesión, o cierre transitorio o definitivo del establecimiento, dentro de los quince (15) días de producido el hecho adjuntando comprobante de haber solicitado la respectiva transferencia ante la Subsecretaría de Inspección General.

## CAPITULO II

### DEFINICIONES

Artículo 7. - ALOJAMIENTO TURISTICO: es aquel establecimiento en el cual se presta al turista el servicio de alojamiento mediante contrato, por un período no inferior a una pernoctación pudiendo ofrecer otros servicios complementarios. Se considera como tales:

HOTEL: es aquel alojamiento que puede prestar al turista mediante contrato de hospedaje, el servicio de: alojamiento, comidas, desayuno, bar, recepción, portería y personal de servicio sin perjuicio de los demás que para cada categoría expresamente se indique, y con una capacidad mínima de 10 habitaciones con 20 plazas.

APART - RESIDENCIAL o APART - HOTEL: son aquellos establecimientos que prestan al turista el servicio de alojamiento en departamentos que integran una unidad de administración y explotación común ofreciendo además algunos de los servicios propios del hotel, sin perjuicio de los demás que se indiquen en la reglamentación respectiva. Cada departamento estará compuesto como mínimo de un ambiente que por sus medidas se considere divisible en dormitorio y estar, debidamente amoblado y equipado.

CAMPAMENTOS: es aquel establecimiento “extra hotelero”, que en terreno debidamente delimitado, ofrece al turista, sitio para pernoctar al aire libre, bajo carpa, en remolque habitable o en cualquier elemento similar fácilmente transportable y que preste además, el servicio de agua potable, sanitarios y recepción, sin perjuicio de los demás que se indiquen en la reglamentación respectiva

HOSPEDAJE: se denominará hospedaje a los alojamientos que con un mínimo de 6 habitaciones, tengan un local de uso común y que por sus condiciones ambientales y servicios, no se encuadran dentro de la denominación Hotel.

### CAPITULO III CLASIFICACIONES Y CATEGORIAS

Artículo 8. - Los alojamientos turísticos se clasifican con relación a su:

CLASE: en hoteles. Apart Hotel o Apart Residencial. Campamentos. Hospedajes.

CATEGORIAS:

1° Hoteles: 5-4-3-2-1 estrellas.

2° Apart Hotel o Apart Residencial: 3-2-1 estrellas

3° Campamentos: 1° y 2°

4° Hospedajes: A y B.

### CAPITULO IV

#### HOTELES

Artículo 9° - Son requisitos mínimos para que un establecimiento pueda ser clasificado en la categoría de hotel Turístico, las siguientes condiciones:

Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, constituyendo sus dependencias un as todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo.

Contar con entrada de pasajeros independiente a la de servicio.

Tener servicio telefónico público, con cabina acústicamente aislada ubicada preferentemente en el local destinado a recepción y portería.

Cuando existan en el establecimiento salones de convenciones, usos múltiples o reuniones sociales deberán estar aisladas acústicamente y los mismos deberán contar con acceso a un vestíbulo de recepción, con guardarropa e instalaciones sanitarias independientes para cada sexo, y por lo menos una cabina telefónica acústicamente aislada.

Los ascensores deberán tener una capacidad mínima de cuatro (4) pasajeros y deberán estar habilitados por la autoridad competente.

Las habitaciones estarán individualizadas en la parte anterior de la puerta, con un número cuyas primeras cifras correspondan al número del piso.

Deberá contar con recinto destinado a vestuarios y servicios sanitarios para el personal diferenciados por sexo.

Todos los establecimientos deberán tener las tarifas en las habitaciones.

Todas las habitaciones estarán equipadas al menos con los siguientes muebles e instalaciones:

1° - Camas individuales cuyas dimensiones mínimas serán de 0,80 x 1,85 m. Dobles cuyas dimensiones serán de 1,40 x 1,85.

2° - Una mesa de noche o mesada con superficie mínima de 0,15 metros cuadrados por plaza.

3° - Un sillón, butaca o silla por plaza y una mesita escritorio.

4° - Un portamaletas.

5° - Un armario de no menos de 0,55 m de profundidad y 0,90 m de ancho con un mínimo de 4 cajones.

6° - Una alfombra de pie de cama, las medidas mínimas serán de 1,20 x 0,50m por cada plaza, excepto cuando la habitación este totalmente alfombrada

7° - Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza.

8° - Junto a la cabecera de cada cama, un pulsador de llamada al personal de servicio con señal luminosa o acústica salvo que este previsto para tal fin el uso del teléfono.

9° - El suministro de agua será como mínimo de 200 litros por persona y por día

Cada habitación deberá contar como mínimo por día y por plaza con un juego de 2 toallas de mano y un toallón de baño, papel higiénico y jabón.

Deberá contar con ropa de cama adecuada, debiéndose cambiar como mínimo dos veces a la semana, como así también cuando haya cambiado el pasajero.

Artículo 12 - HOTEL 3 ESTRELLAS: Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea registrado en la clase Hotel categoría tres estrellas, además de las indicadas en el artículo 9°, los siguientes:

Tener una capacidad mínima de 60 plazas en 30 habitaciones.

Todas las habitaciones deberán tener baño privado.

Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:

Habitación simple: 10,00 m<sup>2</sup>

Habitación doble: 12,00 m<sup>2</sup>

Habitación triple: 15,00 m<sup>2</sup>

El lado mínimo no será inferior a: 2,50 m

Altura mínima: 2,60 m

Cubaje mínimo: 15,00 m<sup>3</sup> por persona.

Cuando una habitación posea altura superior que 3,00 m se considerara esta dimensión como la máxima para determinar su cubaje.

Las habitaciones triples no deberán exceder del 15 % del total.

La superficie mínima de los baños privados de las habitaciones simples y dobles será de 2 m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 1,00 m, y la de los baños de las habitaciones triples será de 3 m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 1,50 m.

Los baños privados estarán equipados con: lavabo, bidé, ducha (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables), inodoro, botiquín o repisa con espejo iluminado, toallero y tomacorriente

Tener local destinado a recepción y portería con una superficie mínima de 30 m<sup>2</sup> en conjunto, más 0,20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 60 plazas.

Tener sala de estar con una superficie mínima de 40 m<sup>2</sup> más 0,20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 60 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.

Tener salón comedor - desayunador, cuya superficie mínima sea de 30 m<sup>2</sup> más 1 m<sup>2</sup> por cada tres plazas a partir de las 60 plazas. Esta proporción será de 0,60 m<sup>2</sup> por cada tres plazas cuando no se preste el servicio de comida.

Tener salones de uso múltiple cuya superficie mínima sea de 0,50 m<sup>2</sup> por plaza pudiendo la misma computarse en un solo salón o en varios.

Tener un Office por planta, dotado de: teléfono interno, mesada con pileta, armario para artículos de limpieza, montaplatos, si el edificio tuviere más de una planta y servicios sanitarios para el personal.

En caso de tener el edificio más de dos plantas, contara con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de la maniobra selectiva – colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.

Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 30 % del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio ubicado en sus adyacencias, hasta 150 m, medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento

Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados.

Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centrales o descentralizados.

Todas las habitaciones estarán equipadas con radio, música ambiental y televisión y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior a través de un conmutador.

Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones.

Tener televisión, debiendo el televisor estar ubicado en alguno de los salones de usos múltiples.

Contar con servicio de lavandería, la que podrá o no estar integrada al establecimiento.

Tener cofre de seguridad individual a disposición de los huéspedes, pudiendo aquel estar ubicado en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.

Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.

### 3.6 Bibliografía

- Jorge Acosta, A.; Fernández, N.; Mollón M. **“Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería”**. Madrid: Pearson Educación; 2002.
- Barquero Cabrero, José Daniel. **“Manual de Relaciones Públicas empresariales e institucionales”**. 2ª ed. Barcelona: amp. gestión 2000; 1999.
- Biasca, Rodolfo. **“¿Somos Competitivos?”**. Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.; 2000.
- Black, Sam. **“ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas”**. Barcelona: Gestión 2000.
- Brunet, L. **“EL clima de trabajo en las organizaciones, diagnósticos, definiciones y consecuencias”**. México: Trillas; 1999.
- Burin D; Kart, I; Lewin L. **“Hacia una gestión participativa y eficaz”**. Ciccus; 1998.
- Chiavenato, Adalberto. **“Introducción a la Teoría General de la Administración Editorial”**. 2ª ed. Mc Graw Hill; 1989.
- Costa, J. **“La Comunicación corporativa y revolución de los servicios”**. Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A.; 1995.
- Davis- Newstron. **“Comportamiento Humano en el trabajo”**. 11ª ed. McGraw- Hill; 2004.
- Real Academia Española. **“Diccionario de la lengua española”**. 21ª ed. Madrid : Espasa; 1992
- Diez Gutiérrez, Enrique Javier. **“La Estrategia del Caracol: un cambio Cultural en una organización”**. OIKOS-TAU SA.
- Escarlate, Fernando. **“Relaciones Públicas”**. Macchi.
- Ford, R; C, Heaton. **“Atención al cliente en los servicios de ocio”**. Madrid, España.: Paraninfo; 2001.
- Foster, Dennis L. **“Introducción a la industria de la hospitalidad”**. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México; 1994.
- Foster, Dennis L. **“Recepción en hotelería, administración y operación”**. México D.F.: McGraw-Hill; 1994.
- Gatti, M. y Blanco C. **“Cultura y comunicación”**. Argentina: 1ª ed. Stella, 2001.
- Goncalves, Alexis. **“Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latino americana para la Calidad (SLC)”**; 2000.
- Hampton, R David. **“Administración”**. Mc Graw Hill; 1989.
- Harrison, Shirley. **“Relaciones Públicas, una introducción”**. España: Thomson; 2002.
- Kofman, Fredy **“Metamanagement- Tomo 1”**. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Kotler, Philip. **“Mercadotecnia para hotelería y turismo”**. México: Prentice Hall; 1997.

- Koontz, Harold y Which Heinz. **“Administración, una perspectiva global”**. Mc Graw Hill; 1988.
- Litwin, G. y Stinger, H. **"Organizational Climate"**. N.Y: Simon & Schuster; 1978.
- Lull, James. **“Medios, comunicación, cultura”**. Buenos Aires, Argentina: Aproximación Global. Amorrortu Editores, 1997.
- Narváez, Jorge Luis. **"Administración. Claves para una Gestión Efectiva"**. Buenos Aires, Argentina: C & C, 1998.
- Phegan, B. **“Desarrollo de la Cultura de su Empresa”**. México: Panorama Editorial, S.A.; 1988.
- Rizzuto, Francisco A. **“Relaciones Humanas y Relaciones Públicas”**. Argentina: Angel Estrada; 1964.
- Robbins, Stephen **“Comportamiento Organizacional”**. Prentice Hall; 1999.
- Robbins, Stephen **“Fundamentos del Comportamiento Organizacional”**. Prentice Hall; 1998.
- Rubio, MJ. y Varas, J. **“El Análisis de la Realidad en la Intervención Social. Métodos y Técnicas de Investigación”**. Madrid, España: Editorial CCS; 1989
- Rut, Vieytes. **“Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas”**. 1ª ed. Argentina: De Las Ciencias; 2004.
- Sampieri, Collado L. **“Metodología de la Investigación.”**. México: McGraw Hill; 1999.
- Serna Gómez, Humberto. **“La Gestión Empresarial. De la teoría a la praxis. Casos”**. Colombia: Legis; 2002.
- Schein, E. **“Psicología de la Organización”**. México: Editorial Prentice-Hall; 1991.
- Smith, Alfred. **“La Teoría de la comunicación humana, en comunicación y cultura”**. Buenos Aires, Editorial Nueva Visión.
- Valle, R. **“Gestión Estratégica de Recursos Humanos”**. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana; 1995.
- Valls, Jf. **“Gestión de empresas de turismo y Ocio”**. 1ª ed. Barcelona; 2000.
- Xifra, Jordi. **“Teorías y estructuras de las Relaciones Públicas”**. México DF.: McGraw-Hill; 2003.

**Páginas Web:**

- “Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas”, [www.aeca.es](http://www.aeca.es) (concepto de cultura y aplicación a las organizaciones)
- “Asociación de Hoteles de turismo de la República Argentina”, <http://www.ahtra.com.ar/home.php>
- “El portal de Relaciones Públicas”, [www.redrrpp.com.ar](http://www.redrrpp.com.ar) (Artículos periodísticos).
- “Los Recursos Humanos”, [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) (la cultura organizacional y su importancia, clima organizacional).
- “Mi Espacio”, [www.miespacio.org](http://www.miespacio.org) (operación de la comunicación organizacional, diagnóstico organizacional: Elementos, métodos y técnicas.)
- “RRPPnet, portal de Relaciones Públicas”, [www.rrppnet.com.ar](http://www.rrppnet.com.ar) (creación y sostenimiento la cultura organizacional, la organización como fenómeno cultural, clima organizacional, escala de clima organizacional).
- “Sitio Oficial de turismo de la ciudad de Buenos Aires”, [http://www.buenosaires.gov.ar/areas/turismo/servicios/index.php?menu\\_id=20&idcategoria=3&pag=2&orden=t.nombre&info=alojamiento&buscar=1](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/turismo/servicios/index.php?menu_id=20&idcategoria=3&pag=2&orden=t.nombre&info=alojamiento&buscar=1)
- “Welcomeargentina.com”, <http://www.welcomeargentina.com/ciudadbuenosaires/alojamientos.html>

**Artículos periodísticos:**

- *Reportaje a Pablo D’Onofrio*. El portal de las Relaciones Públicas. 08 Junio de 2006.
- Diego Hidalgo, “*El cambio de la cultura organizacional*”. De Gerencia.com
- Materia Biz, “*Existencialismo corporativo: quiénes somos, qué queremos, por qué estamos aquí*”, 26 Junio de 2006.