

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Tesina Título:

El valor agregado del liderazgo estratégico dentro de las PYMES familiares del Sector Hotelero de la Ciudad de Paraná.

Alumno: Joaquín Melijovich jmelijovich@hotmail.com

Domicilio: Mitre 268 – Paraná (Entrer .Ríos)

Teléfono: 0343-154556146

Tutor de Contenidos: Lic. Oscar Navós

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Mayo 2013

Agradezco la realización de esta investigación:

A mi familia, por su apoyo incondicional.

*A mis profesores, que me orientaron y
transmitieron sus conocimientos.*

*A la EMPRESA HOTELERA YAÑEZ MARTIN S.A., por abrirme sus
puertas para realizar este trabajo con ellos.*

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto desarrollar la idea de que *la capacitación en gestión y la eficacia empresarial van de la mano*.

Abordamos en primer lugar el concepto de PYME para circunscribir el estudio a un sector específico del campo empresarial. Caracterizamos las mismas en cuanto a sus aspectos estructurales, descriptivos y dinámicos. Estas características, se sitúan en la particularidad de las empresas familiares, en cuanto a su gestión y traspaso de mandos.

Luego desarrollamos el concepto de Liderazgo aplicado a la eficacia y eficiencia de las empresas. Lo enfocamos desde variables como falta de capacitación, resistencia al cambio y ausencia de mandos. Describimos un modelo de análisis que nos permite abordar la realidad.

El trabajo de campo lo enfocamos a la Gestión Hotelera de empresas PYME familiares de la ciudad de Paraná, abordando para su estudio los hoteles Plaza Jardín y Gran Paraná pertenecientes a la **EMPRESA HOTELERA YAÑEZ MARTIN S.A.**

Para concluir con el análisis de las variables expuestas en el caso particular de estos Hoteles.

INDICE

Página

INTRODUCCION	6
---------------------------	----------

CAPÍTULO I: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PYMES

.1. Caracterización de las PYMES como sistema.....	11
.2. La organización como un sistema abierto	13
.3. La Empresa como organización	14
.4. Principios que estructuran una PYME	16
.4.1. ¿Cómo podemos identificar una PYME?	16
.4.2. Características de las PYMES.....	18
.4.3. Problemas que podrían afectar a las PYMES en su gestión.....	18

CAPÍTULO II: MODELOS DE LIDERAZGO

.1. Conceptos esenciales.....	20
.2. Principios para el desarrollo de un buen liderazgo.....	22
.3. Estilos de liderazgo.....	23
.4. Diferencias entre Administrador y Líder.....	30
.4.1. Características del Administrador y el Líder.....	31
.5. Líder, ¿se nace o se hace?.....	32

CAPÍTULO III: LA GESTIÓN HOTELERA

.1. Características generales.....	33
.2. Acerca de la EMPRESA HOTELERA YAÑEZ MARTIN S.A.....	35
.2.1. Una historia familiar	35
.2.2. Hotel Plaza Jardín***- El comienzo	36
.2.3. Gran Hotel Paraná**** - El crecimiento	39
.2.4. Organización de la Empresa.....	43

CONCLUSIONES	46
APORTES	51
ANEXOS	53
BIBLIOGRAFIA	58

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos frente a un panorama en el que las empresas PYMES familiares en la Ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos, se encuentran en su mayoría dirigidas por los mismos empresarios, ya sean estos los propios dueños o familiares, quienes desempeñan diversas funciones dentro de las organizaciones, aportando estilos de liderazgos muy personalizados, atribuibles al desconocimiento de los mismos.

Partimos de la base que la actuación de un líder dentro de las empresas influye en el clima organizacional, creando beneficios y valor agregado sumamente importantes en la misma. Logrando sacar el máximo provecho de efectividad para el desempeño de una organización y del equipo de trabajo.

Lo que nos movilizó a realizar esta investigación surgió de la observación de empresas PYMES familiares en la ciudad de Paraná, en las cuales no se percibe la existencia de líderes para el manejo y optimización de las mismas y de la falta de líderes visionarios que logren generar un proceso de influencia hacia sus seguidores.

Ampliando conceptualmente, podemos citar diferentes estilos de liderazgos, tomando como autor referencial a Daniel Goleman quien en su libro "*Liderazgo que obtiene resultados*"¹ los clasifica de la siguiente manera:

Líderes

- *coercitivos* exigen una conformidad inmediata.
- *orientativos* movilizan a las personas detrás de una visión.
- *afiliativos* crean lazos emocionales y armonía.
- *democráticos* crean consenso mediante la participación.
- *ejemplares* esperan excelencia y autonomía.
- *formativos* desarrollan a las personas para el futuro.

¹GOLEMAN, DANIEL. Liderazgo que logra resultados. Artículo en Intermanagers. Disponible en http://solidonorte.com/files/escuela_popular/Goleman%20liderazgo.pdf

Esta clasificación nos marcó las pautas para realizar la investigación sobre los estilos de liderazgo aplicados en las Empresas PYMES familiares en la Ciudad de Paraná, recabando la información idónea y dilucidando la influencia de un buen líder dentro de las organizaciones, analizando las ventajas que trae aparejado para el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Desde una perspectiva actual, es evidente que vivimos en un mundo cambiante. Nuestro país y las empresas de la Ciudad de Paraná no escapan a esta dinámica, en el cual las reglas de juego varían rápidamente. Motivados por esta situación es que precisamos de líderes que tengan una visión estratégica de escenarios futuros y una amplia perspectiva de la situación local y global. Comprometidos con la excelencia, es muy importante que su comportamiento se caracterice por ser apasionados en su trabajo, de manera que el líder se comprometa, mental y emocionalmente, con los resultados esperados por la organización

Esta es la razón por la que nos planteamos para esta investigación interrogantes acerca de los diferentes estilos de liderazgo aplicados por los gerentes de las PYMES familiares en la Ciudad de Paraná con el fin de elaborar una propuesta competitiva ante la globalización actual.

La situación **problemática** planteada nos llevó a interrogarnos sobre

¿Cuál es el estilo de liderazgo que llevan adelante los dueños y/o gerentes de las PYMES familiares?, si ¿Consideran importante el liderazgo en relación con el máximo crecimiento de su empresa?, si ¿Se reproduce un estilo de liderazgo de generación a generación en las empresas familiares?, si se sabe ¿Cómo se transmite el estilo de liderazgo dentro de la organización?, ¿Cuáles son los estilos de comunicación en la estructura de la organización? Y ¿Cuáles hacia el cliente?

Como **objetivos** de esta investigación analizamos, en primer lugar, los diferentes estilos de líderes y liderazgo, sus características y el valor que agregan para mejorar el desempeño de las PYMES familiares. Estudiamos las características de las empresas familiares y el impacto que tiene el líder dentro de las mismas. Identificamos y caracterizamos la relación entre los dueños-propietarios-gerentes de las empresas y sus colaboradores. Por último, determinamos el nivel de formación de los directivos vinculado a estrategias formales de capacitación tales como organismos destinados a tal fin.

Este estudio se justifica en que los tiempos actuales son testigos de profundas transformaciones en el plano económico de los argentinos, manifestándose cambios en los comportamientos actuales del operar de las organizaciones, obligando así a tener frente a las empresas un líder que busque continuas alternativas para un mejor desarrollo para el beneficio de sus empresas. Ante esta situación consideramos de suma importancia una investigación sobre los diferentes estilos de liderazgo que pueden ser aplicados a la Organización.

Las primeras impresiones que surgieron del contacto y de la observación con las diferentes empresas de la Provincia de Entre Ríos en base a la investigación, es que existe poco conocimiento acerca de los estilos de liderazgo por parte de los dueños, empresarios y/ o gerentes e inclusive podemos decir en esta primera etapa que aún no se estableció y puso en práctica la diferencia básica entre Administrar y liderar una Organización. También detectamos que los empresarios poseen escasos conocimientos teóricos acerca de los estilos de liderazgos y de la importancia de un líder frente a una organización/empresa. Es por ello que en mi rol profesional considero un aporte fundamental indagar sobre este tema a fin de elaborar una estrategia de mejoramiento.

Sobre el tema no se tiene un marco legal, reglamento o norma técnica que defina o delimite los estilos de liderazgo, pero si existen normas de conducta o éticas que todo líder empresarial debe seguir para un buen desarrollo de sus funciones, ya que su influencia en el grupo que dirige es determinante para un buen clima dentro de la organización. Dentro de estas normas podemos mencionar la integridad, honestidad, empatía, buen trato a las personas.

De igual forma pueden existir normas o reglamentos internos en las organizaciones, las cuales puede variar en cada una de las empresas y estas pueden delimitar o restringir el desempeño del líder en determinados momentos. También es importante señalar que los líderes que se estudiaron son los propietarios de las empresas, por lo que podrían hacer a un lado sus propios reglamentos en determinada ocasión para beneficio de su empresa o de sus empleados.

Desde el punto de vista **metodológico**, la presente investigación es un **estudio descriptivo**, porque pretendimos comprender el fenómeno, centrándonos en la indagación de los hechos, a la vez que buscamos plasmar las características, componentes y manifestaciones del problema.

Es una **investigación cuali-cuantitativa** que contempla la comprensión holística del fenómeno como el relevamiento de datos específicos para su comprensión.

Nuestra **unidad de análisis** fue la **Empresa Hotelera Yañez Martín S.A** con sus **Hoteles Plaza Jardín y Gran Paraná**, realizando un **muestreo intencional** dado que nuestro interés está puesto en la descripción particular del fenómenos, seleccionándolas por reunir características prototípicas y representativas para el estudio del fenómeno planteado, es decir, son PYMES familiares ambas pertenecientes originalmente a un único dueño: al padre de las actuales gerentes.

Actualmente, el mismo realizó la sucesión de mando en sus hijas por lo que estas empresas son un escenario sumamente interesante para este estudio

Seleccionamos **informantes clave** para la aplicación de las técnicas. Las **técnicas** utilizadas para la recolección de datos fueron: entrevistas y análisis documental.

Consideramos como **variables independientes** la:

- **Falta de capacitación**

Creemos que la falta de capacitación o de conocimientos sobre gestión hacen que los dueños de las empresas PYMES familiares opten por no aplicar estrategias eficientes.

- **Resistencia al cambio**

La falta de tiempo, la falta de confianza en un sistema nuevo, algo totalmente desconocido para ellos hace que estos dueños-empresario PYMES se resistan al cambio.

- **Ausencia de mandos gerenciales**

Estas empresas PYMES familiares están casi en su totalidad, controladas y dirigidas por sus dueños, lo que hace casi imposible que ellos deleguen el poder de mando en otras personas como gerentes o profesionales, a fin de que le organicen su empresa de manera más competitiva de la que vienen haciéndolo hasta hoy para lograrlo.

CAPÍTULO I

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PYMES

1. Caracterización de las PYMES como sistema

La palabra sistema denota un conjunto de elemento interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinación de cosas o partes formando un todo unitario.

Nos encontramos con 2 características fundamentales que se desprenden de la definición de Bertalanffy²:

- Propósito (u Objetivo): Todos los sistemas tienen algún propósito u objetivo que deben alcanzar.
- Globalización (o Totalidad): Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por lo tanto una acción que produzca cambio en alguna de las unidades deberá producir cambios en todas sus unidades.

Los principales conceptos relacionados con sistemas son: entrada, salida, información, homeostasis, retroalimentación y caja negra.

Entrada (Input): el sistema recibe entradas (inputs) o insumos para poder operar. La entrada de un sistema es todo lo que este importa o recibe de su mundo externo. Puede ser información, energía o materiales.

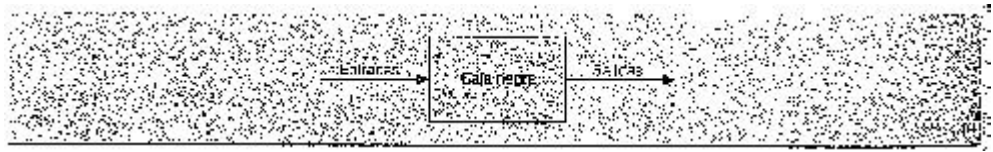
Por medio de la entrada el sistema importa recursos o materiales para poder trabajar.

Salida (output): es el resultado final de la operación de un sistema. Todo sistema produce una o varias salidas.

Caja Negra (Black Box): el concepto se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser revelado, cuyos elementos internos se desconocen y que solo

² LUDWIG VON BERTALANFFY. TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS. Disponible en <http://suang.com.ar/web/wp-content/uploads/2009/07/tgsbertalanffy.pdf>

pueden ser conocidos “por fuera”, a través de manipulación u observación externa.



Retroalimentación (feedback): es un mecanismo según el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una máquina regresa a la entrada.

La retroalimentación sirve para comparar la forma como un sistema funciona en relación con el estándar establecido para que funcione.

Existen dos tipos de retroalimentación: positiva, la señal de salida amplifica y refuerza la señal de entrada; negativa, la señal de salida disminuye o inhibe la señal de entrada.

La retroalimentación impone correcciones en el sistema, para adecuar sus entradas y salidas y reducir los desvíos o discrepancias, con el objetivo de regular su funcionamiento.

Homeostasis: es la capacidad que tiene el sistema de mantener ciertas variables dentro de los límites, inclusive cuando los estímulos del medio externo fuerzan esas variables a asumir valores que rebasan la normalidad. Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema.

Información: es el conocimiento disponible para el uso inmediato y que permite orientar la acción, al reducir el margen de incertidumbre que envuelve las decisiones cotidianas.

Entropía: significa que partes del sistema pierden su integración y comunicación entre sí, haciendo que el sistema se descomponga, pierda energía e información y se degenere.

Sinergia: cuando dos o más elementos producen un resultado mayor a la suma de sus resultados individuales.

Ambiente: es el medio que envuelve externamente al sistema

Tipos de sistemas

En cuanto a su constitución pueden ser

- Físicos

- Abstractos

En cuanto a su naturaleza pueden ser

- Cerrados
- Abiertos

2. La Organización como un sistema abierto

El concepto de sistema abierto es completamente aplicable al de organización empresarial. La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con el ambiente, sean cliente, proveedores, competidores. Influye sobre el ambiente y recibe influencia de él.

Además, desde la perspectiva de Chiavenato³, la organización es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

Organización: Es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad, creada en una estructura deliberada. Toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas.

Todas las organizaciones (Wehrich y Koontz 1994)⁴ crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas y en la que algunos integrantes identificados como "jefes" tienen la autoridad sobre los demás. Pero cualquiera que sea el andamiaje de la organización, tiene que ser una estructura deliberada en la que se clasifiquen las relaciones laborales de los miembros. El concepto de organización ha cambiado, por lo tanto, ya no es adecuado suponer que todas las organizaciones tendrán una estructura en la que se identifiquen claramente divisiones, departamentos y unidades de trabajo.

³ CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la teoría general de la Administración*. McGraw-Hill

⁴ WHEIRICH, HEINZ Y KOONTZ, HAROL. *Administración. Una perspectiva global*. Mc Graw-Hill. México. 1994

De hecho es más característico de las organizaciones contemporáneas el tener un esquema de trabajo flexible, equipos de trabajo, sistemas de comunicación abierta y alianzas con proveedores.

3. La Empresa como organización

En economía se define a la empresa como *"la unidad básica de producción de bienes y servicios"*.

Podríamos mejorar esta definición diciendo que *"la empresa es un conjunto organizado de factores dedicado a la producción de bienes y servicios a cambio de un beneficio económico"*

Podemos definir a la empresa desde dos perspectivas:

- ***Socialmente***, la empresa es una organización lucrativa, que proporciona trabajo remunerado y emplea capital.
- ***Económicamente***, la empresa es una organización cuyo fin principal es obtener un beneficio económico.

Principalmente, podemos clasificar a las organizaciones en dos grandes grupos, de acuerdo a su carácter y busca de rentabilidad:

- **Organización lucrativa:** recibe su nombre ya que la misma posee fines de lucro, es decir que además de buscar una rentabilidad social, busca una rentabilidad económica. Este concepto lo podemos simplificar diciendo que son aquellas organizaciones que buscan un beneficio económico.
- **Organización no lucrativa:** Son organizaciones sin fines de lucro, es decir que su objetivo principal no es la búsqueda de un beneficio económico.

Las funciones de la empresa son:

- **Función de compras:** Corresponde al aprovisionamiento de materias primas, materiales, productos semi-elaborados, o productos terminados.
- **Función de producción:** transforma las materias primas, o los productos semi-elaborados, en terminados y listos para su comercialización y posterior distribución.
- **Función de comercialización:** Distribuye los bienes y servicios a los mercados correspondientes, proporcionando los ingresos necesarios para la empresa.

- Función financiera: Constituyen los fondos que requiere la organización para desarrollar su actividad. La función financiera, se ocupa de conseguir los mismos.
- Función de investigación y desarrollo: Es un proceso que constituye en prever contingencias futuras. Parte de la formulación de objetivos, establece los cursos de acción necesarios, y secuencia y determina las operaciones que deben realizarse para alcanzarlos.
- Función de Capital Humano: Relacionado a la administración del personal, a su incorporación, mantenimiento y desarrollo.

Podemos clasificar la empresa desde distintos aspectos:

- Según la titularidad del capital de la empresa:

Empresa privada: Es aquella que corresponde a particulares.

Empresa pública: El estado, u otros entes públicos son los propietarios.

Empresa mixta: La propiedad es compartida entre los particulares y el estado o entes públicos.

- Según el número de propietarios:

Empresa unipersonal: La propiedad corresponde a una sola persona.

Empresa societaria: Los propietarios son dos o más personas que se asocian para desarrollar una actividad en común.

- Según los sectores de actividad:

Empresa del sector primario: Su actividad se relaciona con los recursos naturales.

Empresas del sector secundario: Su actividad se relaciona con las industrias, o la transformación de bienes.

Empresas del sector terciario: Su actividad se relaciona con la prestación de servicios.

- Según la dimensión de la empresa:

Grandes: están conformadas por más de 400 trabajadores.

Medianas: están conformadas por entre 50 y 400 trabajadores.

Pequeñas: poseen menos de 50 trabajadores.

Además podemos diferenciarlas de acuerdo a otros aspectos tales como el volumen de producción, montos de ventas, capital, amplitud de mercado,

superficie de plantas, beneficios brutos que obtienen, cash flow (circulante de dinero), puntos de venta.

- Según su personalidad jurídica:

Personalidad física: La empresa individual y su propietario tienen la misma personalidad.

Personalidad jurídica: Es cuando la personalidad de los propietarios no es la misma que la de la organización o sociedad.

- Según su naturaleza jurídica:

Asociaciones y sociedades civiles, sociedades de personas, colectivas, en comandita, de capital e industrial, de responsabilidad limitadas, de capital por acciones, anónima, en comandita por acciones, de economía mixta, sociedades cooperativas.

- Según su relación o vínculos con otras empresas:

Independientes: aquellas que no mantienen relaciones o vínculos con ninguna otra empresa.

Vinculadas sin relación de dependencia: Aquellas en las que la participación del capital es superior al 10% pero inferior al 50%. En ellas existe un vínculo pero no una relación de dependencia ya que no se posee el control absoluto.

Controlantes y controladas: Las primeras son llamadas principales, poseen más del 50% del capital de otra, influyendo en sus decisiones y el control de la misma. Las segundas son dependientes, es decir que el capital, el control, y las decisiones están en manos de otros.

- Según el origen de su capital:

Empresas nacionales: Los capitales son de propietarios del propio país.

Empresas extranjeras: Los capitales provienen de otros países

- Según su ámbito geográfico:

Globales, nacionales, regionales, locales

4. Principios que estructuran una PYME

4.1. ¿Cómo podemos identificar una PYME?

En Argentina, el Ministerio de Economía fija los límites entre Grandes Empresas (Ges) y PYMES a partir de tres variables: Personas Ocupadas, Ventas Anuales y Activos Netos. La resolución también establece diferencias de acuerdo al tipo de actividad económica:

Las PYMES , según la disposición 147/2006 del ministerio de Economía , serán consideradas micro, pequeñas, medianas empresas aquellas que registren hasta le siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales , excluido el impuesto al valor agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en pesos (\$),expresado en el cuadro que se detalla a continuación.

En los casos de las empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el calculo establecido en el párrafo anterior, se considera el promedio proporcional de las ventas anuales verificado desde la puesta en marcha.

El universo PYME es muy amplio, abarca desde micro emprendimientos unipersonales hasta potentes empresas familiares y heterogenias, ya que comprenden todo tipo de actividades de producción y servicios.

Se caracterizan por la alta turbulencia, con continuos nacimientos y desapariciones de firmas, lo cual confiere, por otro lado, un alto grado de dinamismo a la economía en su conjunto.

Existe toda una variedad de empresas PYMES, caracterizada por diferentes estrategias, estructuras, organizaciones, sistemas, bases tecnológicas, grados de especialización, capacidades de innovación. Y, consecuentemente, distintas potencialidades competitivas y mayor a menor posibilidad de insertarse de manera exitosa en un nuevo mercado o escenario.

También es posible observar la presencia de un número importante de empresas familiares, de alta facturación e importante patrimonio, las que, si bien superan los parámetros de la clasificación reglamentados, comparten muchos aspectos de las problemáticas internas de una PYME.

Hay mayoritario consenso en que los rasgos predominantes de las PYMES argentinas, antes del proceso de apertura operado en los 90' eran:

- La centralización de la gestión en la figura del dueño
- La inserción externa poco significativa
- El predominio de las estrategias defensivas
- La falta de innovación permanente
- El bajo capital para la inversión

4.2. Características de las PYMES

1. Escasa diferencia entre la propiedad y la función gerencial.
2. La visión de la empresa se mezcla con el proyecto personal del
3. dueño.
4. Mayor compromiso con el proyecto.
5. Mayor flexibilidad y adaptación a los cambios.
6. Menor poder de negociación ante clientes y proveedores.
7. Mayor escasez de recursos económicos y técnicos.
8. Dificultad de acceso a información y herramientas.
9. Baja participación en redes empresarias.
10. Mayor vulnerabilidad frente a las crisis.

4.3. Problemas que podrían afectar a las PYMES en su gestión

Ø Se vive el día a día. No existe planeamiento ni presupuesto de ningún tipo con lo cual, es imposible prever cualquier dificultad y cuando ésta ocurre, debe solucionarse a cualquier costo, con el irremediable impacto sobre la salud de la empresa.

Ø Se confunde lo económico con lo financiero y ante los problemas de caja (que pasan a ser moneda corriente) se suele privilegiar la visión del flujo de fondos sobre la rentabilidad (pero no de manera consciente).

Ø Se privilegia lo urgente sobre lo importante. Nunca se cuenta con el tiempo necesario para realizar los análisis y replanteos que la empresa requiere porque el empresario se encuentra siempre demasiado ocupado.

Ø Se recurre siempre al voluntarismo como medio de solución de cualquier problema. Parecería que cualquier dificultad puede solucionarse sólo con más horas de trabajo, con más personas ocupadas, con jornadas laborales más largas.

Ø Se suelen confundir los medios con los fines, por ejemplo, el nivel de facturación es uno de los medios, y sólo uno, para alcanzar la rentabilidad.

Ø No se consideran los costos ocultos de mantener un determinado nivel de actividad sin el correspondiente nivel de calidad de gestión. Desde la perspectiva del empresario PYME parecería que las únicas consecuencias de elevar el nivel de actividad sería elevar el nivel de ingresos.

Ø No hay una visión realista del mercado atendido y de las posibilidades de la empresa para atenderlo competitivamente, con lo cual, muchas veces,

con la “sana intención” de venderle a todos los clientes no somos conscientes que no contamos con los recursos necesarios (capital de trabajo) y por lo tanto, lo habitual es que todos los clientes se sientan disconformes y con un nivel de insatisfacción muy alto.

Ø No se cuenta con el flujo de fondos necesario. No es extraño que encontremos un elevado nivel de inmovilización de activos especialmente en deudores por ventas (consecuencia de un aumento de ventas sin la correspondiente eficiencia de las cobranzas) o en bienes de cambio (porque no siempre los pronósticos de ventas y producción se encuentran bien integrados).

Ø Es común que las pequeñas y medianas empresas presenten un notorio desbalance entre las cuentas a cobrar (calidad de las mismas, plazos y solvencia de los deudores) y las cuentas a pagar. No es extraño para una PYME el sentir permanentemente que la fecha de pago siempre es un compromiso cierto y conocido mientras que la fecha de una cobranza es simplemente una posibilidad.

Ø La gente no comprende cuál es su trabajo o lo que se espera de ellos en términos de su aporte a los objetivos y metas de la empresa.

Ø La empresa normalmente no cuenta con buenos gerentes (aunque en realidad deberíamos pensar si cuenta con “gerentes” o solamente con colaboradores que llevan ese cargo como una demostración de gratitud del empresario para aquellas personas que lo apoyaron cuando recién comenzaba su actividad

Ø No existe un plan integral de gestión y cuando se confecciona no se utiliza (se realiza para terceros, muchas veces por exigencias bancarias).

Ø Los empleados sienten que la empresa no tiene metas a largo plazo y por lo tanto ven al empresario como un individuo impulsivo y sin objetivos claros.

CAPÍTULO II

MODELOS DE LIDERAZGO

1. Conceptos esenciales

Hoy día se escucha hablar mucho en la sociedad sobre liderazgo pero poco se sabe de lo que significa exactamente, solo se tienen vagas ideas del mismo. Muchas personas quieren ser líderes pero muy pocas lo logran.

Para dar comienzo al desarrollo de la investigación consideramos de suma importancia puntualizar conceptos claves para el entendimiento pleno de este trabajo.

Luego de un análisis comparativo de varios conceptos sobre que es un líder, citamos al mexicano Miguel Ángel Cornejo, referente en la formación de líderes de excelencia, quien expresa en su libro

“El autentico líder es una persona que tiene carisma, presencia, empatía, que se conoce así mismo y sabe comunicar. Debe definir el propósito, lograr la atención e interés de los empleados o seguidores, hacer que la organización se involucre, crear y sostener la tensión hacia el logro de los objetivos planteados. Debe tener un sistema de valores, lograr confianza en los subordinados y ser flexible a los cambios constantes que sufre una organización. Es quien crea estrategias, establece la dirección hacia donde la empresa desea llegar y por sobre todo, tiene una “visión de futuro”.⁵

El liderazgo es influencia. Eso es lo esencial para el desarrollo de un líder. Una persona que cree estar liderando pero no tienen nadie que lo siga,

⁵ CORNEJO, MIGUEL ANGEL. *Liderazgo de excelencia*. Editorial Haygroup 1999

queda por sentado que no es un Líder. El líder necesita influenciar sobre sus seguidores. Es la ley principal.

Cada líder puede tener sistemas de valores y capacidades directivas muy diferentes, como así también tener objetivos muy distintos, pero si ellos tienen seguidores se concibe que se esta frente a un líder.

Cuando expresamos los estilos de liderazgo lo usamos para referirnos a la forma en que los líderes dirigen o controlan los grupos de personas, o la actitud a la hora de liderar.

Todas las personas encajan en una de las cuatro categorías o niveles de liderazgo, según posean cualidades innatas o adquiridas por la experiencia y capacitación. Estas son:

El líder dirigente:

- Nace con cualidades de liderazgo
- Ha visto modelarse el liderazgo a través de toda la vida.
- Ha aprendido más sobre liderazgo por medio de una capacitación.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder.

El líder que se ha formado:

- Ha visto modelarse el liderazgo la mayor parte de su vida.
- Ha aprendido sobre liderazgo por medio de capacitación.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder.

El líder latente:

- Ha visto modelarse el liderazgo recientemente.
- Está aprendiendo a ser líder por medio de capacitación.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un buen líder.

El líder limitado:

- Tiene pocos nexos o ninguno con líderes.
- No ha recibido capacitación o ésta ha sido escasa.
- Tiene deseos de llegar a ser líder.

2. Principios para el desarrollo de un buen liderazgo.

En la mayoría de las situaciones que nos va presentando la vida, si nos detenemos a observar nos daremos cuenta de que vivimos en un mundo donde constantemente estamos siendo influenciados, como así también, en otros aspectos somos nosotros quien influenciamos a otras personas. Todos influimos sobre alguien.

Todos dirigimos en alguna situación y somos dirigidos en otras. Como dijimos el liderazgo es influencia. Todos podemos ser líderes, nadie esta exento, pero depende de cada persona desarrollar este talento. Las oportunidades de liderazgo son abundantes y están al alcance de la mayoría de las personas.⁶

Hay que entender los Niveles del liderazgo a fin de poder aumentar el grado de influencia.

Nivel 1: Posición/ Derechos

- Conozca bien en qué consiste su trabajo (descripción de trabajo).
- Conozca la historia de la organización.
- Relacione la historia de la organización con la gente de la organización (en otras palabras, sea el jugador de un equipo).
- Acepte la responsabilidad.
- Haga su trabajo con una excelencia duradera.
- Haga más de lo que se espera de usted.
- Ofrezca ideas creativas de cambio y mejoramiento.

Nivel 2: Permiso/ Relaciones

- Posea un amor genuino por la gente.
- Haga más exitosos a quienes trabajan con usted.
- Ve a través de los ojos de otras personas.
- Guste más de la gente que de los procedimientos.
- Triunfe o no haga nada.
- Acompañese de otros en su trayectoria.
- Trate con sabiduría a la gente difícil.

⁶ COVEY, STEPHEN R. "*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*". Editorial Paidós, 1989

Nivel 3: Producción/ Resultados

- Inicie y acepte la responsabilidad de crecer.
- Desarrolle y siga una declaración de propósito.
- Haga de su descripción de trabajo y de la energía, una parte integrante de la declaración de propósito.
- Desarrolle responsabilidad por los resultados, comenzando por usted mismo.
- Conozca y haga las cosas que brindan una alta retribución.
- Comunique la estrategia y visión de la organización.
- Conviértase en un agente de cambio y detecte cuándo es el tiempo oportuno.
- Haga las decisiones difíciles que producirán un cambio.

Nivel 4: El Desarrollo Humano/ Reproducción

- Comprenda que las personas son su activo más valioso.
- Dé prioridad al desarrollo de las personas.
- Sea un modelo que los demás imiten.
- Ponga todos sus esfuerzos de liderazgo en el veinte por ciento de la gente de más alto nivel.
- Exponga a los líderes clave a oportunidades de crecimiento.
- Atraiga a otros ganadores/productores hacia la meta común.
- Entréguese de corazón de tal manera que esto complemente su liderazgo.

Nivel 5: Personalidad/ Respeto

- Sus seguidores son leales y están dispuestos a sacrificarse.
- Usted ha pasado años dirigiendo y formando líderes.
- Usted ha llegado a ser un estadista/asesor y es buscado por otros.
- Su mayor satisfacción se deriva de observar el desarrollo y el crecimiento de los demás.
- Usted trasciende la organización.

3. Estilos de Liderazgo

Tomados individualmente, los estilos parecen tener un impacto único y directo en el clima de trabajo de una empresa, división o equipo y, a su vez, en su desempeño financiero. Los líderes con los mejores resultados no se

apoyan en un solo estilo de liderazgo. Ante situaciones que van enfrentando las empresas, los líderes sacan las herramientas necesarias y que mejor se adapten para la solución de la situación que enfrentan. Los diferentes estilos que adoptan van a influir sobre los resultados de la empresa y el desempeño de la misma.

Los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en el clima y en los resultados.⁷

El estilo coercitivo: Exige una conformidad inmediata. De todos los estilos de liderazgo el coercitivo es el menos eficaz para la mayoría de las situaciones. La flexibilidad es lo más difícil de alcanzar. La toma de decisiones extremadamente vertical del líder mata las ideas antes de nacer. La gente se siente tan poco respetada que piensa, “no pienso llevar mis ideas hacia arriba porque las descartarán”. Igualmente, el sentido de responsabilidad de las personas se evapora: incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad y sienten poca responsabilización hacia su desempeño. Algunos se resienten tanto que adoptan la actitud de “no voy a ayudar a ese maldito”.

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. La mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho. El estilo coercitivo erosiona tal orgullo. Y finalmente, este estilo socava una de las herramientas primordiales del líder, motivar a las personas mostrándoles cómo su trabajo calza dentro de una misión mayor y compartida. Tal pérdida, medida en términos de menor claridad y compromiso, aleja a las personas de sus propios trabajos, las que se preguntan “¿qué importa todo esto?”. Dicho esto, el estilo coercitivo sólo debería ser usado con una cautela extrema y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imperativo, como en un vuelco o cuando se avecina una adquisición hostil. En esos casos, el estilo coercitivo puede romper los hábitos de negocios erróneos y remecer a las personas para que adopten nuevas formas de trabajo. Siempre es apropiado durante una emergencia genuina, como después de un terremoto o un incendio. Y puede funcionar con

⁷ GOLEMAN, DANIEL. Liderazgo que logra resultados. Artículo en Intermanagers. Disponible en http://solidonorte.com/files/escuela_popular/Goleman%20liderazgo.pdf

empleados problemáticos con quienes ha fallado todo lo demás. Pero si un líder depende únicamente de este estilo o sigue usándolo una vez que la emergencia ha desaparecido, el impacto de largo plazo de su insensibilidad sobre la moral y los sentimientos de aquellos a quienes lidera será desastroso.

El estilo orientativo: el orientativo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima. Considera la claridad. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la visión mayor de la organización. Las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa y por qué. El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión mayor, el líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión. Cuando el líder brinda un feedback sobre desempeño –ya sea positivo o negativo –, el criterio singular es si ese desempeño favorece o no a la visión.

Los estándares para el éxito son claros para todos, así como las recompensas.

Finalmente, consideramos el impacto de este estilo sobre la flexibilidad. Un líder orientativo determina el fin, pero por lo general les da a las personas una gran libertad de acción para que conciben sus propios medios. Los líderes orientativos le dan a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados. Debido a su impacto positivo, funciona bien en casi cualquier situación de negocios. Pero es particularmente eficaz cuando una empresa está a la deriva. Un líder orientativo establece un nuevo curso y vende a su gente una visión renovada y de largo plazo.

El estilo afiliativo. Si el líder coercitivo exige “haz lo que digo” y el orientativo pide “ven conmigo”, el afiliativo dice “las personas son lo primero”. Este estilo gira alrededor de las personas, quienes proponen valorar a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. El líder afiliativo brega por mantener contentos a los empleados y por crear armonía entre ellos. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea. Este estilo también tiene un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se caen bien hablan mucho entre ellas. Comparten ideas e inspiración.

Promueve la flexibilidad: los amigos se tienen confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales. La flexibilidad también aumenta porque un líder afiliativo, al igual que un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre cómo deben hacer su trabajo los empleados. Les dan la libertad de hacer su trabajo en la forma que creen es la más eficaz. En cuanto al sentido de reconocimiento y recompensa por un trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un amplio feedback positivo. Ese feedback tiene una potencia especial en el lugar de trabajo, porque es poco frecuente: aparte de una revisión anual, por lo general la mayoría de las personas no recibe ningún feedback sobre sus esfuerzos del día a día, o sólo recibe feedback negativo. Esto hace que las palabras positivas del líder afiliativo sean más motivadoras. Finalmente, los líderes de este tipo son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. Por ejemplo, es probable que inviten a sus subordinados a comer o a tomarse un trago, a solas, para saber cómo les va. Traerán una torta para celebrar un logro de un grupo. Son constructores de relaciones innatos.

El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo lo convierte en un enfoque adecuado para todo tipo de situaciones, pero los líderes deberían emplearlo particularmente cuando intentan construir armonía en el equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza quebrantada.

A pesar de sus benéficos, el estilo afiliativo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque exclusivo en el elogio puede permitir que el mal desempeño no sea corregido: los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y puesto que los líderes afiliativos pocas veces ofrecen consejos constructivos sobre cómo mejorar, los empleados deben por sí mismos darse cuenta de cómo hacerlo. Cuando las personas requieren instrucciones claras para navegar entre desafíos complejos, el estilo afiliativo los deja sin timón. De hecho, si se depende de él en exceso, lo cierto es que este estilo puede conducir al fracaso. Quizás sea por ello que muchos líderes afiliativos, usan este estilo en estrecha conjunción con el estilo orientativo. Los líderes orientativos formulan una visión, fijan estándares y permiten a la gente conocer la forma en que su trabajo favorece las

metas del grupo. Combine eso con el enfoque cálido y cultivador del líder afiliativo, y obtendrá una combinación potente.

El estilo democrático. el estilo democrático tiene sus inconvenientes, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de algunos otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes puede ser la realización de reuniones interminables, en las que una y otra vez se vuelven a considerar las mismas ideas, el consenso se mantiene elusivo y cuyo único resultado visible es programar más reuniones. Algunos líderes democráticos usan este estilo para evitar tomar decisiones drásticas, a la espera de que suficientes discusiones detalladas en algún momento alumbrarán la solución. Pero lo cierto es que su gente termina sintiéndose confundida y sin liderazgo. Incluso este enfoque puede intensificar los conflictos.

¿Cuándo funciona mejor este estilo? Este enfoque es ideal cuando es el mismo líder el que no está seguro sobre la mejor dirección a seguir y necesita ideas y consejos de los empleados capaces. Incluso si el líder tiene una visión fuerte, el estilo democrático funciona bien para generar ideas frescas para ejecutarla.

Desde luego, el estilo democrático tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados como para ofrecer consejos sensatos. No hace falta decir que es un error construir consenso en tiempos de crisis.

El estilo ejemplar. Al igual que el coercitivo, el estilo ejemplar tiene su lugar en el repertorio del líder, pero debería ser usado en contadas ocasiones. Eso no es lo que esperábamos encontrar. Después de todo, los sellos característicos de este estilo suenan admirables. El líder establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo os ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápidas y mejor, y pide lo mismo de todos quienes lo rodean. De inmediato identifica a las personas de bajo desempeño y demanda más de ellas. Si no llegan a estar a la altura de la situación, las reemplaza con quienes pueden hacerlo. Usted pensaría que este enfoque mejora los resultados, pero no es así. De hecho, el estilo ejemplar destruye el clima. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca el paso, y su moral decae. Las orientaciones para el trabajo puede que estén claras en la mente del líder,

pero no las establece claramente; espera que la gente sepa qué hacer e incluso piensa “si te lo tengo que decir, eres la persona equivocada para el puesto”. El trabajo ya no es asunto de dar lo mejor de sí, dentro de un rumbo claro, sino que de adivinar lo que el líder quiere. Al mismo tiempo, las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas para trabajar de acuerdo a su propio estilo o para tomar la iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido. En cuanto a las recompensas, el líder que marca el paso no brinda feedback sobre cómo lo están haciendo las personas o se inmiscuye para hacerse cargo cuando piensa que están rezagadas. Y si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección; está demasiado acostumbrada a que el “experto” establezca las reglas. Finalmente, el compromiso cae bajo el régimen de un líder de este tipo, porque las personas no tienen idea de cómo su esfuerzo encaja dentro del cuadro mayor.

Al contar con un grupo talentoso al que hay que liderar, cuando se marca el paso se hace exactamente eso: que el trabajo se haga a tiempo e incluso antes de lo programado. Pero como cualquier estilo de liderazgo, el estilo ejemplar nunca debe ser usado en forma exclusiva.

El estilo formativo. Los líderes formativos ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas. Llegan a acuerdos con sus empleados sobre su rol y responsabilidad a la hora de ejecutar los planes de desarrollo, y les brindan instrucción y feedback. Los líderes formativos son excelentes en delegar; dan a los empleados asignaciones desafiantes, aunque eso signifique que las tareas no serán cumplidas prontamente.

En otras palabras, estos líderes están dispuestos a soportar fallas de corto plazo si ello favorece el aprendizaje de largo plazo. Hay que admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del estilo formativo sobre el desempeño, puesto que se enfoca primordialmente en el desarrollo personal y no en tareas inmediatas relacionadas con el trabajo. Aun así, el estilo formativo mejora los resultados. La razón: exige un diálogo constante, y ese diálogo tiene una forma de empujar hacia arriba a todos los impulsores del clima. Tome el caso de la flexibilidad. Cuando un empleado sabe que su jefe lo

observa y se preocupa por lo que hace, se siente con libertad para experimentar. Después de todo, está seguro de obtener un feedback constructivo y rápido. Igualmente, el diálogo constante propio de este estilo garantiza que las personas saben lo que se espera de ellas y cómo su trabajo encaja en una visión o estrategia más amplia. Eso afecta la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, el estilo formativo también es de ayuda, porque el mensaje implícito de este estilo es “creo en ti, estoy invirtiendo en ti y espero tus mayores esfuerzos”. Los empleados a menudo llegan a estar a la altura de este desafío con corazón, mente y alma. El estilo formativo funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero tal vez sea más eficaz cuando las personas que lo reciben están “dispuestas a ello”.

Por ejemplo, este estilo funciona particularmente bien, cuando los empleados ya están conscientes de sus debilidades y desearían mejorar su desempeño. De manera similar, funciona bien cuando los empleados se dan cuenta de que el cultivo de nuevas habilidades puede ayudarlos a progresar. En breve, funciona mejor con empleados que quieren ser capacitados.

En contraste, el estilo formativo tiene poco sentido cuando los empleados, cualesquiera sean los motivos, son resistentes al aprendizaje o al cambio de sus maneras de trabajar. Fracasa si el líder carece de la experticia para ayudar al empleado. El hecho es que muchos ejecutivos no están familiarizados con este estilo, o simplemente son ineptos a la hora de aplicarlo; particularmente, cuando se trata de brindar un feedback sobre el desempeño constante, que motive en vez de crear miedo o apatía. Algunas empresas se dieron cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de hacer de él una competencia central. En algunas compañías, una porción significativa de los bonos anuales están vinculados al desarrollo de los subordinados directos del ejecutivo.

Pero muchas organizaciones aún tienen que aprovechar las ventajas completas de este estilo de liderazgo. Aunque el estilo formativo no esté enfocado en los “resultados finales”, los brinda.

Los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos —en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo— tienen el mejor clima y desempeño de negocios.

4. Diferencias entre Administrador y Líder

Aunque hay para quienes "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas.

Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración.

La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

Si bien la literatura sugiere distinciones entre el líder y el administrador, también deja en claro que existen ciertos grados de superposición entre ambos roles. Las principales diferencias que se sugieren son; que mientras el administrador se centra más en las tareas y privilegia los aspectos más técnicos y duros de la gestión organizacional, el líder se centra más en las personas y privilegia los aspectos más estratégicos y blandos de la gestión.

Los administradores están más preocupados de cómo se hacen las tareas, adoptando una actitud impersonal respecto a las metas, y los líderes están más preocupados de lo que significan las tareas para las personas, incentivando el compromiso de éstos con las metas. La administración es el proceso de asegurar que el programa y objetivos de la organización se implementen. El liderazgo, en cambio, tiene que ver con suscitar una visión y una motivación en la gente. La administración con el manejo de lo complejo, pero buscando el orden y la estabilidad de la organización, y el liderazgo lo relaciona con el manejo del cambio y la transformación organizacional.

4.1 Características del Administrador y el Líder

Administrador	Líder
El jefe maneja a sus trabajadores	Capacita a sus empleados
El jefe depende de la autoridad	El líder depende de la buena voluntad
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad
El jefe inspira temor.	Inspira entusiasmo
El jefe dice “Yo”	El líder dice “nosotros”
Considera la autoridad un privilegio de mando	Considera la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo hacer las cosas. Muestra como se hacen las cosas.
El jefe arregla la culpa por el fracaso.	El líder arregla el fracaso.
Le dice a uno: ¡Vaya!	Le dice a uno: ¡Vayamos!
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas
Llega a tiempo.	Llega antes
Asigna las tareas.	Da el ejemplo

Fuente: elaboración a partir del material consultado.

Aunque estas diferencias entre el líder y el administrador parecen describir personas distintas, más bien marcan énfasis de aspectos que se pueden encontrar en una misma persona. Por lo menos en el ámbito empresarial, es difícil encontrar líderes puros, que no posean también competencias como administradores de hecho los buenos administradores evolucionaran para transformarse en líderes, pero sin dejar de lado sus competencias como administradores.

Detectamos cinco características que separan a los administradores líderes de los administradores comunes y corrientes:

1. Los administradores líderes son pensadores con visión a largo plazo que vislumbran más allá de los problemas del día y los informes trimestrales.
2. Los administradores líderes se interesan en sus compañías sin limitarse a las unidades que dirigen. Quieren saber cómo todos los departamentos de la compañía se afectan unos a otros, y constantemente traspasan sus áreas específicas de influencia.
3. Los administradores líderes enfatizan la visión, los valores y la motivación.
4. Los administradores líderes tienen fuerte capacidad política para enfrentar los conflictos inherentes a los múltiples constituyentes.
5. Los administradores líderes no aceptan el «status quo»³

5. Líder, ¿se nace o se hace?

La pregunta que late en la sociedad, es la de si el líder nace o se hace.

Luego de lo investigado y bajo el entendimiento de lo estudiado, el liderazgo es algo que se puede enseñar. Poder ser líder no es algo exclusivo para los que nacieron con esa capacidad. Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo pueden adquirirse. Quien quiera ser líder, tenga el deseo, podrá serlo.

El liderazgo se desarrolla, no se manifiesta. El verdadero «líder nato» siempre surgirá, pero para permanecer en la cúspide debe desarrollar las características propias del liderazgo.

CAPÍTULO III

LA GESTIÓN HOTELERA

1. Características generales

Adaptemos lo analizado al tema elegido específicamente. Es importante que la gestión hotelera esté considerada como un modelo de calidad que va dirigido hacia los clientes como también a la calidad del servicio prestado.

Cuando se trata de la gestión hotelera debemos decir que la calidad es la medida por la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes turistas, si bien las expectativas son una cuestión individual de cada persona, básicamente se tratan de los aspectos materiales y funcionales que posea el servicio. Es por ello que la gestión hotelera constituye un reto para toda empresa hotelera en cuanto a desarrollar una gestión que asegure que dichos servicios sean percibidos por todos los clientes conforme a los que los pueda satisfacer.

El objetivo de toda gestión hotelera es sin duda poder cumplir con la exigencia de la mayoría de los clientes turistas, por lo que necesitan un modelo para poder llevar a cabo la persecución de este objetivo fundamental.

Los elementos operacionales de los modelos en los cuales se basa la gestión hotelera son, por ejemplo, el análisis completo de la demanda de los servicios por parte del cliente, la clasificación de todos los productos que se encuentren en el inventario, el análisis completo de los proveedores, la gestión del transporte y la gestión de almacenamiento. Lógicamente, el punto de partida para seguir este modelo de gestión hotelera se encuentra en el cliente, aunque también debemos tener en cuenta que la planificación estratégica que proporciona la dirección en la cual se llevará a cabo el cumplimiento de esta misión.

Desde este punto de vista, Fleitman (2007)⁸ plantea la importancia de diseñar correctamente la Misión y Visión de la empresa.

La *Misión* es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

En el mundo empresarial, la *Visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros aspectos del negocio.

Consultada sobre este tema, la Socia Gerente de la Empresa, la Sra. Carmen Yáñez, nos explicita lo siguiente:

NUESTRA MISION:

“Desde nuestra esencia: La cordialidad, Hospitalidad y calidez”

“Su satisfacción nuestro objetivo”

“Su regreso, nuestro logro”

“Para esto nos preparamos “

NUESTRA VISION

“Trabajar el presente, soñando el futuro”

“Para lograr un crecimiento sostenido que nos permita:

“Obtener la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores”

“Haciéndolo extensivo a nuestra comunidad”

⁸ FLEITMAN, JACK. *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Pax México. 2007

NUESTROS VALORES

- 1- **Verdadera vocación de servicio:** *Servir con placer y respeto al prójimo por el solo hecho de hacerlo .Es muy importante que el servicio sea natural y espontáneo. La actitud de uno frente al huésped debe reflejar el agrado de brindar servicio.*
- 2- **Ética profesional:** *Se trata de adoptar una conducta profesionalmente coherente y ser siempre fiel a la misma. De esta manera nos hacemos creíbles ante los demás, y tanto clientes como colegas puede confiar en nosotros.*
- 3- **Compromiso, esfuerzo y dedicación por la superación constante:** *Asumir el compromiso personal de mejorar día a día, esforzarse por alcanzar los objetivos propuestos y dedicarse con seriedad a la tarea cotidiana, nos ayuda a seguir creciendo como empresa.*

2. Acerca de la EMPRESA HOTELERA YAÑEZ MARTIN S.A.

2.1. Una historia familiar

Nos acercamos a la Empresa para recabar la información acerca del origen. En entrevista con Carmen y Lila Yáñez, hijas del fundador, fuimos armando esta historia que es una historia más de empresas familiares que han sabido acomodarse a las épocas. Nos cuenta Lila:

*“Hacia comienzos de la década de 1940, Don MIGUEL YAÑEZ MARTÍN y sus hermanos, trajeron a Paraná la experiencia adquirida en la ciudad de Federal, Entre Ríos, donde la familia se había iniciado en el arte de la hospitalidad. Comienzan con la “Pensión Alicia”, ubicada en la actual Peatonal San Martín. Años más tarde, ya casado con mi madre, Beatriz Correa, papá junto con sus hermanos, adquieren la casona de calle 9 de Julio 60, y la convierten en el **PARANA HOTEL.**”*

La historia continúa:

“En la década del '60, la familia -manteniendo en plena actividad el Paraná Hotel-, mi padre obtiene la concesión por 10 años del Hotel “Supremo”, ubicado sobre la antigua terminal de ómnibus. Con gran visión de futuro, y ante la decisión de los gobiernos de Santa Fe y Entre Ríos de construir el

*Túnel Subfluvial, compra un importante terreno sobre calle Urquiza, e inicia la construcción del que sería el hotel más grande del Litoral: el **GRAN HOTEL PARANA**. Su primera parte se inaugura el 5 de octubre 1965; la posterior, con salida a calle Andrés Pazos, se completa en 1970. El Gran Hotel llega a tener 180 habitaciones en los cinco pisos por Urquiza y los siete pisos por Andrés Pazos. Transcurren años de intensa actividad para la familia, totalmente abocada a la atención de sus hoteles".* Agrega Carmen poniendo de manifiesto el neto corte familiar de la Empresa.

En la década del '70, la fuerte competencia obliga a mantenerse actualizados, y así dos de las hijas de Don Miguel, Carmen y Lila Yáñez, toman a su cargo el Paraná Hotel, realizando una serie de remodelaciones que -en la década del '80-, lo convierten en el **PARANÁ HOTEL "Plaza Jardín"**, una atractiva alternativa de la hotelería paranaense.

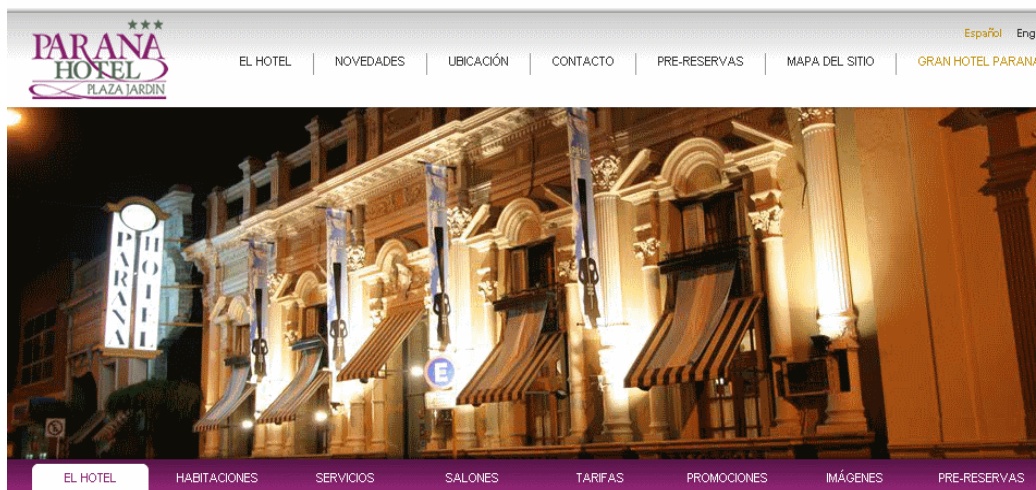
En 1990 se constituye la **EMPRESA HOTELERA YAÑEZ MARTIN S.A.**, integrada por los dos Hoteles, con la presidencia de Don Miguel, quien comienza a retirarse de la actividad para dejar lugar a Lila y Carmen, sus actuales directoras.

En 1992 se inauguran las obras de remodelación de la planta baja del Gran Hotel Paraná, con una nueva Recepción, lobby, bar, salones, galería comercial, sala de juegos y gimnasio. Y luego en 1997 se inaugura el conjunto de habitaciones de cuatro estrellas y el 1999 el Sector remodelado PLUS.

Y gracias al esfuerzo y trabajo continuo con muestras constantes de la gran capacidad de liderazgo de Lila y Carmen nos encontramos a las puertas de otra etapa más de remodelaciones en el GRAN HOTEL PARANÁ: un hito más en la Ciudad como hace 49 años!! Aporta el padre, orgulloso de sus hijas.

2.2. Hotel Plaza Jardín*- El comienzo**

Desde la fachada, declarada de interés municipal en preservación del patrimonio cultural, el Hotel Plaza Jardín pone de manifiesto su origen tradicional y familiar, siendo el único que se conserva desde la fecha de su fundación.



El Hotel

ARTE Y ARQUITECTURA

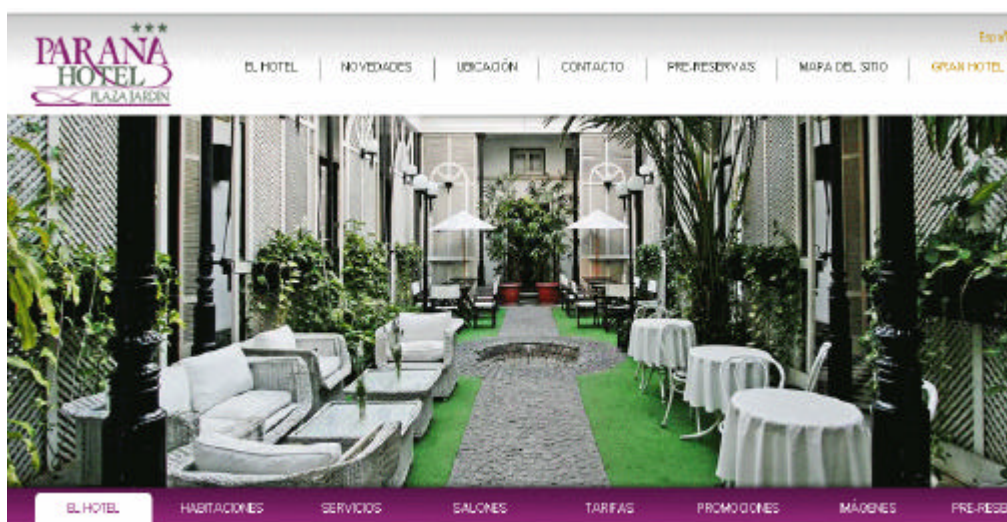


+54 (343) 423 - 171

Fuente: <http://www.hotelesparana.com/parana-hotel-plaza-jardin/> Fecha de captura 27-04-13

Esto se describe de manera muy gráfica en la web del hotel:

“Una grata sorpresa depara el espacio denominado Plaza Jardín, es un jardín de refinado diseño con refrescante verde natural, farolas, fuente de agua, sombrillas, bajo una cúpula vidriada de grandes dimensiones, sitio que presagia la calidez y calidad de los servicios del hotel.”



Fuente: <http://www.hotelesparana.com/parana-hotel-plaza-jardin/> Fecha de captura 27-04-13

También observamos un claro intento de modernización y adecuación a una realidad exigente y cambiante en cuanto a sus actuales habitaciones, entre las que se cuentan:

- Habitaciones Suite con estar + oficina con el objetivo de brindar al huésped un espacio para reuniones laborales pequeñas y entrevistas de trabajo
- Habitaciones Plus con un claro objetivo de diseño arquitectónico actual, espaciales y minimalistas para mayor confort del huésped
- Habitaciones Standard Superior prácticas y confortables en base single o doble
- Habitaciones Standard en base single a quintuple sobre el diseño tradicional del hotel



Fuente: <http://www.hotelesparana.com/parana-hotel-plaza-jardin/> Fecha de captura 27-04-13

Esta caracterización nos permite inferir un interés en abarcar un amplio mercado, lo que se ve reforzado en la diversidad de las tarifas, como así también en los servicios que el hotel brinda, a saber:

- Looby Plaza Jardín
- Resto Bar / Room Service
- Salón de reuniones / Sala ejecutiva
- Gimnasio
- Cocheras
- Lavandería
- Sala Internet
- Zona Wi-Fi

Cabe destacar en este sentido, cómo se han superado desde la gestión las limitaciones edilicias. En 1946 la construcción de este hotel no requería espacios para gimnasio ni piscinas, es por ello que estos servicios se prestan a través de tercerizaciones. Por ejemplo, los huéspedes pueden acceder sin cargo al Open Club que es un complejo con piscinas, cancha de paddle y solarium y el hotel posee un servicio de transfer. Así también el gimnasio FIT Form Gym, en las cercanías del hotel, presta los servicios para recreación, esparcimiento y práctica deportiva.

Con el objeto de captar también un mercado de profesionales de los negocios, el hotel cuenta con salas especiales:

- Salón de Convenciones Argentina con capacidad para 120 personas y equipamiento para convenciones, conferencias, congresos, reuniones, seminarios, jornadas de trabajo y presentación de productos
- Sala Ejecutiva para pequeñas reuniones de trabajo

También encontramos la gestión de promociones para la temporada baja o eventos especiales. Y un contacto y comunicación fluido con los consumidores a través de las redes sociales Facebook y Twitter.



Fuente: <https://www.facebook.com/paranahotelplazajardin> Fecha captura 27/04/13

2.3. Gran Hotel Paraná**** - El crecimiento

Así como su antecesor el Hotel Paraná Jardín se vanagloria de la tradición, el Gran Hotel Paraná centra su estrategia de comunicación en el

“máximo confort en la mejor ubicación” virando de las tradiciones hacia el lujo y la jerarquización de servicios. Ofreciendo servicios propios originales como:

- Spa Urbano con un Studio Pilates para combinar en equilibrio el confort con la salud, la estética y el bienestar
- Restaurante La Fourchette, destacado como el único espacio de alta cocina de la ciudad, merecedor de una vasta lista de premios (René Van Lierde – Hotelga 2012-Premio al mejor menú de vanguardia – Diploma de Oro – primer Premio Litoral Gourmet 2012) y haciendo gala de una cocina regional con atención personalizada.



Fuente: <http://www.hotelesparana.com/gran-hotel-parana/la-fourchette> Fecha captura: 25-04-13

De esta manera vemos cómo la empresa fue creciendo y direccionando su gestión a los conceptos actuales en el rubro.

Asimismo, fortaleciendo estos conceptos, las habitaciones son de jerarquía. Entre ellas encontramos:

- Superior 4 Estrellas con un diseño moderno
- Plus 3 Estrellas que son habitaciones refaccionadas al perfil del establecimiento.

Completan este concepto los espacios y salones diseñados para actividades de negocios, ellos son:

- Salón Garrigó en 2 niveles con capacidad para 160 personas con orientación a clases magistrales y presentaciones institucionales
- Salón Español para 40 personas y 15 mesas de trabajo

- Sala Ejecutiva para reuniones empresariales con capacidad para 8 personas

Superior 4 Estrellas

- ★ Cerraduras electrónicas
- ★ Cómodas y amplias camas sommier
- ★ Aire acondicionado / Calefacción individual con control remoto
- ★ Baños con secador de cabello y Teléfono
- ★ Teléfono
- ★ Conexión para PC y fax
- ★ Ventanas aislantes de ruidos y temperatura
- ★ Plasma TV
- ★ Frigobar
- ★ Alarma contra incendio
- ★ Zona Wi-Fi
- ★ Cofre de seguridad para Notebooks



Fuente: <http://www.hotelesparana.com/gran-hotel-parana/habitaciones> Fecha captura: 25-04-13

Asimismo, el Hotel cuenta con promociones orientadas a valorizar el **confort**, como la incorporación de las nuevas habitaciones Plus. Esta comunicación se realiza con el soporte web.

También utilizan las redes sociales para un contacto comunicacional fluido con los consumidores, a través de las cuales se anuncian promociones, eventos, acontecimientos.

Se anuncian tanto eventos de organización y gestión propias del hotel, como eventos de la ciudad. Cabe destacar como interesante la propuesta en la que se convocan 3 artistas de diferentes disciplinas (ver figuras siguientes).



Una nueva categoría para disfrutar del Confort.

Nuevas habitaciones, un Plus al confort en nuestro Hotel

Nuestro Gran Hotel Paraná incorpora a su oferta **40 nuevas habitaciones categoría 3 estrellas Plus**, más amplias, con todos los accesorios y servicios que demanda la hotelería actual y una renovación completa en camas somniers, placards, escritorios y maleteros...

Para quienes por placer o por negocios decidan pasar unos días en Paraná, sumamos más belleza, comodidad y tecnología, junto a nuestra cálida y tradicional atención hotelera, fijando así un nuevo y más alto nivel al concepto Confort.

- Equipo split frío-calor
- TV LED
- Teléfono
- Conexión para PC
- Caja de seguridad
- Secador de cabello
- Cerraduras electrónicas con optimizador de energía



Gran Hotel Paraná, en pleno microcentro de la ciudad.
Urquiza 976 | TelFax: 0343 422-3900 | Paraná | Entre Ríos | Argentina
contacto@granhotelparana.com

  Seguinosen [/granhotelparana.com](https://www.facebook.com/granhotelparana.com)

www.hotelesparana.com

Fuente: <http://www.hotelesparana.com/gran-hotel-parana/wp-content/uploads/2013/04/GH-Habitaciones2013-3.jpg>

Fecha captura: 25-04-13

Gran Hotel Paraná estuvo con Alejandro Richardet y 18 personas más.
Hace 15 horas

PROGRAMA "CORREDOR CULTURAL Y TURÍSTICO DEL BICENTENARIO" IV AÑO - XXIII MUESTRA DE ARTE
3 de Mayo | 20:30 hs. | Gran Hotel Paraná

3 CIUDADES
SANTA FE / PARANÁ / CONCORDIA
3 ARTISTAS
RICARDO CALANCHINI SANTA FE
JUAN MARTÍN ROJAS CONCORDIA
CLAUDIO OSAN PARANÁ

Dra. Cristina Fernandez de Kirchner | Presidente de la Nación
Lic. Jorge Coscia | Secretario de Cultura de Presidencia de la Nación
Carlos Enrique Meyer | Ministro de Turismo de la Nación
Sergio Daniel Urribarri | Gobernador de la Provincia de Entre Ríos
Hugo José M. Marsó | Ministro de Turismo de la Provincia de Entre Ríos
Yolanda Almada | Coordinadora Responsable del Programa



YOLANDA ALMADA / COORDINADORA RESPONSABLE DEL PROGRAMA / yolandaalmada24@hotmail.com / (0343) 155032708

Me gusta · Comentar · Compartir

A Quiquet Molina le gusta esto.

Gran Hotel Paraná Este Viernes 03 de Mayo están todos invitados a la Muestra 3 Ciudades 3 artistas en el Lobby del Gran Hotel Paraná. Los esperamos.

Fuente: <https://www.facebook.com/granhotelparana> Fecha captura 25-04-13

Gran Hotel Paraná
26 de Marzo

PROGRAMA "CORREDOR CULTURAL Y TURÍSTICO DEL BICENTENARIO"
IV AÑO - XXII MUESTRA DE ARTE
28 de Marzo | 20:30 hs.
Salón Central del Gran Hotel Paraná

3 MUJERES 3 MIRADAS
"La particular mirada, plena de sensaciones y simbolismos que las artistas nos proponen al abordar la temática de violencia de género".

CRISTINA VIZCAY | MAGDALENA BUSCEMA | LILIANA BARBAGELATA

Obra: "Sin título" | Obra: "El Racano" | Obra: "Espejo de cartón de una mujer de 50"

Auspiciado por: Secretaría de Cultura de la Nación

PROGRAMA "CORREDOR CULTURAL Y TURÍSTICO DEL BICENTENARIO"
IV AÑO - XXII MUESTRA DE ARTE 3 MUJERES 3 MIRADAS
CRISTINA VIZCAY | MAGDALENA BUSCEMA | LILIANA BARBAGELATA

Dra. Cristina Fernandez de Kirchner | Presidente de la Nación
Lic. Jorge Coscia | Secretario de Cultura de Presidencia de la Nación
Carlos Enrique Meyer | Ministro de Turismo de la Nación

Me gusta · Comentar · Compartir

2

Fuente: <https://www.facebook.com/granhotelparana> Fecha captura 25-04-13

2.4. Organización de la Empresa

De la documentación relevada podemos inferir que la Empresa cuenta con manuales de procedimientos en los que se establecen las pautas internas

de la organización como así también la relación con el cliente. Y reglamentos con normas en cuanto al personal. Podemos ubicarlo en el concepto de Reciprocidad en la Gestión, en tanto establece que

“la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, y del mismo modo el empleado responde trabajando”⁹

Algunos psicólogos se refieren a la norma de reciprocidad como Contrato psicológico, en tanto incluye pautas formales y expectativas tanto del individuo como de la organización. Podemos apreciar en la documentación obrante en anexos cómo se explicitan, siendo que las pautas formales se condicen con las expectativas puestas el servicio de la atención al cliente. Este contrato disminuye las dificultades en las relaciones interpersonales.

Cabe destacar también que la empresa cuenta con lineamientos para la atención del huésped denominado Política de Tres Pasos de Servicio, en el que caracterizan la atención y explicitan los procedimientos para llevarla a cabo. Sintetizando:

- brindar un caluroso y sincero recibimiento
- anticiparse y cumplir con los deseos y necesidades del huésped
- brindarles una cálida despedida

Asimismo, en el transcurso de esta investigación tuvimos acceso a un plan de mejoramiento del Hotel Plaza Jardín que partió del diagnóstico de una situación crítica y se elaboró el plan para modificarla. Destacamos esta línea de acción dentro de los parámetros de las empresas actuales.

También observamos el relevamiento de información estratégica para las decisiones de la empresa. Comentamos algunas mediciones de un estudio reciente:

- **Motivos de elección del hotel:** 43% por ubicación estratégica 18% por agencias de viaje y 15% por publicidad. Estos datos permiten inferir un funcionamiento óptimo de la empresa en relación con la comunicación de contexto: agencias y publicidad, como así también, el buen desarrollo de uno de sus factores clave: la ubicación.

⁹ FLEITMAN, JACK. *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw Hill. 2000

- **Segmentación:** 58% por turismo y 33% por negocios y congresos, con lo cual inferimos que la estrategia comercial de la empresa da resultado
- **Atención al cliente/Recepción:** 51% Excelente y 40 % Bueno
- **Atención al cliente/Camareros:** 33% Excelente y 18% Bueno

Otro ítem que se ve cumplido ya que la intención de la empresa es brindar un muy buen servicio personalizado.

Es valioso destacar que para lograr una caracterización de los principales mercados, se debe disponer de informaciones tales como el status socio-económico, el índice de satisfacción colectiva, la preferencias en cuanto a bebidas y comidas, la modalidad de turismo que se tenga según el área en donde se encuentre el hotel, los planes de pensión que se otorguen en el hotel y la estacionalidad de la demanda. Lo que podemos observar y que se encuentra relevado en el estudio anterior.

CONCLUSIONES

Luego del análisis de autores reconocido en el mundo empresarial, más precisamente en el rubro servicios, podemos concluir que la **Empresa Hotelera Yáñez Martín S. A.**, tiene muy en claro hacia dónde va y cuáles son sus objetivos, su misión, visión y valores.

Haciendo mucho hincapié en la satisfacción de sus huéspedes, teniendo una clara definición de su estructura interna , basada en un espíritu abierto , la comunicación y una leal relación. Nos dice la Gerente Carmen Yáñez *“El arte de recibir, atender y despedir con una sonrisa a nuestros huéspedes es nuestra razón de ser “*.

Algunas de las dificultades, inherentes a la problemática PYMES, que pudimos constatar es la falta de planificación estratégica a largo plazo, donde la toma de decisiones se basa en juicios intuitivos, producto de sus dueños, y en el día a día, y no de análisis formales basados en la investigación de Mercado. Justifican esto diciéndonos, que se les hace *“muy difícil planificar a largo plazo por la inestabilidad de nuestro país y el cambio constante de las reglas de juego por parte de los gobiernos”*.

Queremos rescatar que Empresa Hotelera Yáñez Martín S.A., tiene muy en claro sus objetivos, estando constantemente informados y principalmente abiertos al cambio; demostrando mucha habilidad y conocimientos de sus negocios, de su persona, y su competencia.

Desde el enfoque de (Weihrich y Koontz 1994)¹⁰ podemos inferir que esta organización puede clasificarse como de una estructura abierta y flexible, que si bien tiene definidas tareas y mandos, los mismos no se encuentran estricta y rígidamente establecidos. Atribuimos esto al pasado familiar, informal si se quiere, de esta empresa con vínculos laborales más relajados aunque con

¹⁰ WHEIRICH, HEINZ Y KOONTZ, HAROL. *Administración. Una perspectiva global*. Mc Graw-Hill. México. 1994

un andamiaje fuerte y sostenible que le ha permitido perdurar en el tiempo y realizar el traspaso generacional de manera óptima.

Desde esta perspectiva, esta organización se ajusta a parámetros contemporáneos con un esquema laboral flexible, una comunicación abierta y con equipo de personas trabajando.

Nos gustaría analizar algunas características generales de las PYMES que se adaptan a este caso particular y que podemos analizar en término de ventajas o desventajas. Creemos que como **ventajas** podemos destacar:

- una estructura familiar abierta y flexible que se adecua mejor al cambio
- la estructura familiar posibilita mayor compromiso con el proyecto y en la toma de decisiones
- la asociación entre los dos hoteles potencia la capacidad de negociación sobre el contexto (clientes y proveedores)
- poseen una destacada participación en redes empresariales del rubro (eventos, congresos, ferias) como así también se los nota altamente capacitados (premios y menciones), tal vez en alguna áreas más que otras, desequilibrio sobre el cual sería interesante trabajar.

Y como **desventajas**, podemos destacar:

- la escasa diferencia entre la propiedad y el rol gerencial que puede conducir a que la visión de la empresa se mezcle con el proyecto personal del dueño, lo que sumado a una estructura económica pequeña, la pone en posición de mayor vulnerabilidad ante las crisis

Como señalamos anteriormente, la falta de una planificación estratégica hace que estos aspectos no se analicen formalmente y se diseñe un plan para superarlos.

No obstante esto, vemos que es una empresa que crece y se moderniza constantemente: ampliaciones y restauraciones edilicias; incorporación de nuevos servicios (gym, recreación, restaurante) y nuevas formas de

comunicación (redes sociales). Pero es importante destacar que crecimiento no es igual a planificación, ya que se corre el riesgo sin planificación de crecer desordenadamente y sembrar un problema a futuro ya que este crecimiento puede no tener una estructura organizacional que lo sostenga.

Desde el punto de vista del Liderazgo, podemos inferir que Carmen y Lila Yáñez lo han vivenciado desde el interior de su familia, se han formado a la par del trabajo de su padre eligiendo luego esta actividad como desarrollo personal y profesional. Con lo cual podrían contar con las características personales del **líder dirigente**:

- Nace con cualidades de liderazgo
- Ha visto modelarse el liderazgo a través de toda la vida.
- Ha aprendido más sobre liderazgo por medio de una capacitación.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder.

Poseyendo ambas, según se ha podido observar en las visitas al hotel, una gran capacidad de influenciar probablemente heredada de la pasión de su padre por la empresa. Se nota en las gerentes disposición y buen clima laboral, ofreciendo ideas creativas de cambio y mejoramiento, desarrollando y sosteniendo su declaración de propósitos y entregándose de corazón a la empresa. Asimismo, estas características se comunican muy bien en la web: **tradición y confort** son los significantes principales con los que describen el servicio brindado.

Desde la clasificación de Goleman¹¹, podemos circunscribir estas características como las del **estilo orientativo** preferentemente, un líder que dice “ven conmigo”. Las hermanas Yáñez son personas que impulsan su empresa con claridad. Son visionarias y motivadoras. Maximizando el crecimiento y el compromiso con las metas. Con una actitud relajada y flexible.

También encontramos rasgos del **estilo ejemplar**, en tanto toman como modelo la experiencia familiar y la superan. Asimismo, podemos identificar **estilos formativos** en el mando en cuanto a la transmisión a los distintos

¹¹ GOLEMAN, DANIEL. Liderazgo que logra resultados. Artículo en Intermanagers. Disponible en http://solidonorte.com/files/escuela_popular/Goleman%20liderazgo.pdf

actores de la organización de las características del servicio esperado y de la atención buscada, expresado claramente en los documentos de gerencia.

Por último analizaremos las variables independientes:

- Capacitación
- Cambio
- Mandos

Si bien la bibliografía marca *“la falta de capacitación en gestión”* como una característica de las PYMES que retrasa su crecimiento y no les permite optar por estrategias eficientes, lo que observamos en este caso es lo contrario. Si bien existen algunas medidas estratégicas que no se planifican a largo plazo, no es por falta de capacidad en gestión sino por una valoración determinada del contexto: inestabilidad, que los lleva a dirigir la empresa de esta manera particular. Creemos que la Planificación Estratégica ayudará a superar este temor frente al contexto cambiante de nuestro país.

En cuanto a *“resistencia al cambio”* los autores consultados en los capítulos indican que las PYMES se resisten al cambio por falta de tiempo y de confianza en un sistema desconocido para los dueños-empresarios. En el caso de los Hoteles Paraná observamos una adecuación importante a los requerimientos actuales entre los que podemos destacar:

- 1- Crecimiento y gestión de recursos humanos y materiales de una forma moderna: en cuanto a estructura de la empresa, misión, visión, valores y gestión del servicio hacia dentro y hacia afuera de la organización.
- 2- Incorporación de servicios nuevos a la hotelería: Sector de negocios, Gym, Spa, Restaurante gourmet, Recreación. Cuando ha ido ediliciamente posible lo incorporan como servicios propios o, en el caso de Plaza Jardín, se tercerizan para mantener el objetivo de crecer y modernizarse a través de la prestación de un servicio de calidad.
- 3- Incorporación de nuevas formas de comunicación a las tradicionales como lo son Facebook y Tweeter para sostener un contacto fluido con los clientes y promocionar sus productos

En cuanto a la variable *“ausencia de mandos gerenciales”*, debemos destacar que los mandos están delegados, quedando para las dueñas los cargos gerenciales estratégicos pero sin querer acaparar el poder. Es destacable en este aspecto marcar que el patriarca familiar puede ceder su lugar a las nuevas generaciones, sus hijas, logrando así que la empresa crezca.

Para cerrar, no podemos menos que destacar que las conclusiones de esta investigación pueden rastrearse plasmados en la lectura de la web de la empresa. Se puede observar allí con claridad el pasaje de gestión, la adecuación a las necesidades del mercado, la intención de mejoramiento continua y el esfuerzo por conservar el sesgo familiar.

Partiendo del Hotel Plaza Jardín analizándolo desde el concepto de TRADICIÓN y llegando al Hotel Gran Paraná con su marca de MÁXIMO CONFORT queremos destacar el proceso de crecimiento y adecuación de la empresa a las necesidades del mercado actual.

Es un recorrido que nos ensueña y nos transporta desde la TRADICIÓN FAMILIAR de 1946 al CONFORT MODERNO de 2013 siempre atendido por sus dueños.

APORTES

Como aporte a la realización de esta investigación, incluiremos una caracterización del servicio paso a paso para lograr resultados eficaces.

5 PASOS PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO

1. Estar preparado: mantener siempre una excelente apariencia personal, tener a mano las herramientas de trabajo, mantener nuestro lugar en perfecto estado, conocer nuestras funciones y tareas. Es importante la primera impresión.
2. Saludar: personalmente o por teléfono, tanto a los clientes como a nuestros compañeros día a día, usar el nombre del cliente cada vez que sea posible, hablar claro y con tono amigable.
3. Comunicarse: es importante cuando recibimos un pedido, hay que saber escuchar y posteriormente hacer preguntas para asegurarnos de que necesitan nuestros clientes. Mirar al cliente a los ojos y sonreír, mantener siempre una postura derecha y no desviar la atención, hablar claro, con propiedad y cortésmente, repetir para comprobar que lo que escucharnos es correcto y preguntar para clarificar el mensaje, realizar sugerencias apropiadas. Lo que NO debemos hacer: interrumpir, distraerse, no mirar a los ojos.
4. Brindar el servicio: ser atento, flexible y creativo, por más definidos que estén los estándares, hay veces que es necesario hacer excepciones para poder complacer las necesidades de nuestros huéspedes. Esto se llama *empowerment*, algo que pueden hacer, pero con mucho cuidado; anticiparse a las necesidades, se lo puede

hacer sin que los clientes pregunten; identifica los problemas que puedan surgir, hacete cargo y pensá en resolverlo, si es necesario, pedí ayuda, pero siempre proponé tu punto de vista; usa toda tu capacidad y empeño; demostrá que tu prioridad es siempre el cliente.

5. Demostrar aprecio y agradecer al cliente: preguntá al cliente sobre el servicio que le brindamos, una buena pregunta es “¿hay algo que hubiéramos podido hacer para que nuestro servicio sea mejor?”.

ANEXOS

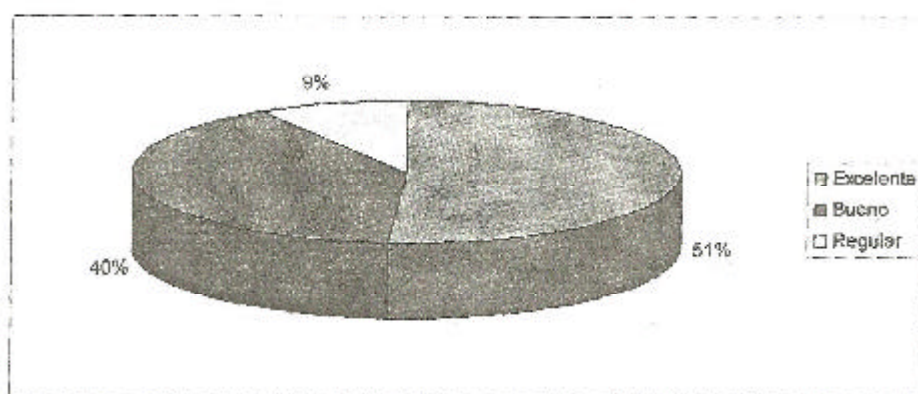
ANÁLISIS DE ENCUESTAS

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

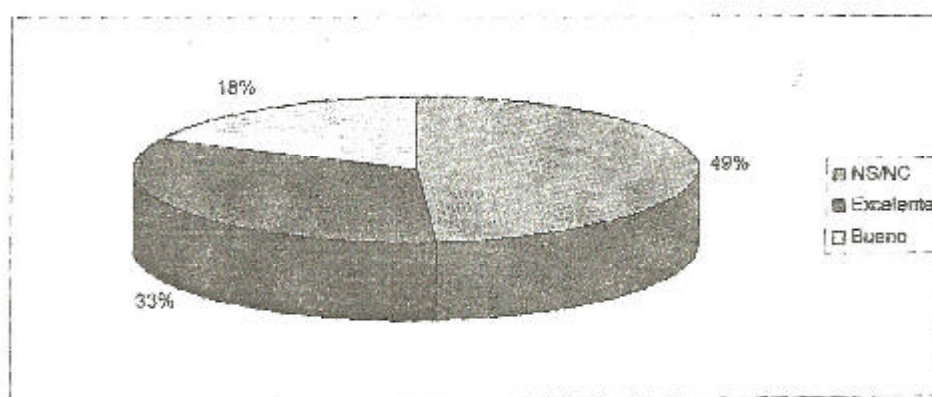
ATENCIÓN AL CLIENTE

Grado de satisfacción en los distintos servicios que se brindan en el hotel

Recepción



Camarero/a

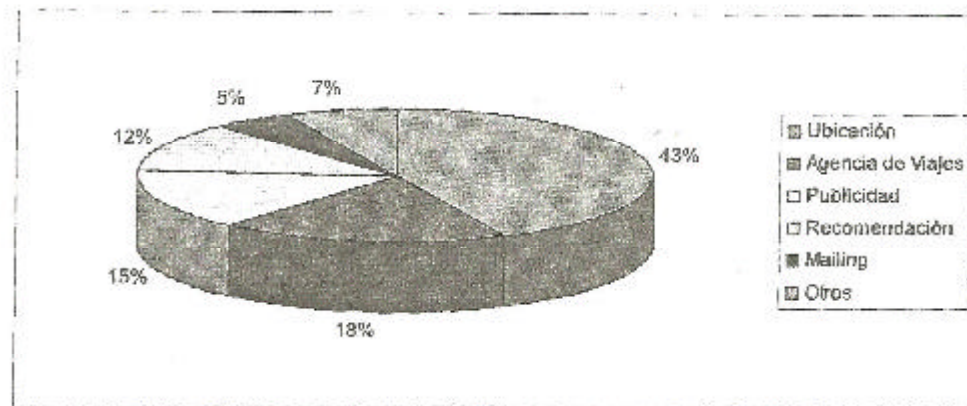


La mayoría de los NS/NC se ha dado por falta de utilización de los servicios que se encuentran aclarados en algunas encuestas

MOTIVO DE ELECCIÓN DEL HOTEL

Análisis de gráficos de las encuestas: TOTAL EN 33 ENCUESTAS

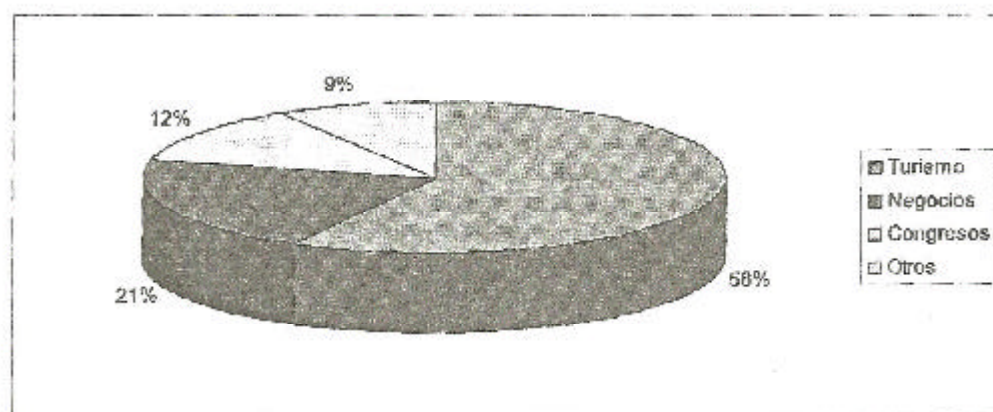
Elección de este hotel:



Casi la mitad de los encuestados, nos ha elegido por nuestra ubicación, factor fundamental de venta de nuestro hotel. Luego nos eligieron por intermedio de agencias de viajes, publicidad, recomendación y mailing en ese orden

SEGMENTACIÓN

Segmentación



Lo que nos dicen las encuestas es que más de la mitad del porcentaje viene por turismo, le sigue en menor medida ejecutivos por negocios, luego congresos y por último otros

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

SERVICIO AL CLIENTE

La actitud y profesionalidad de los colaboradores en contacto con el cliente repercute en la satisfacción de los mismos.

Es por esto, que debemos cuidar la forma en que se presta, dado que constituye un valor agregado para el cliente y depende el éxito o fracaso de la empresa turística.

"La relación o servicio prestado de forma satisfactoria para el cliente, básicamente no tiene ningún costo adicional, mientras que la insatisfacción en la atención recibida está cargada de costos, por una parte directos, como son los derivados de quejas y reclamaciones, pero sobre todo inciden los indirectos y los errores son difícilmente subsanables"

UN CLIENTE SATISFECHO LO COMENTARÁ A UN NUMERO IMPORTANTE DE PERSONAS, UN CLIENTE INSATISFECHO LO HARÁ A UN NUMERO MUCHO MAYOR.

Un servicio que cubre las expectativas y brinda satisfacción al cliente, cuenta con las siguientes ventajas:

- Ayuda a la fidelización
- Actúa como medio de promoción de la empresa
- Genera una ventaja competitiva respecto de la competencia
- Evita costos para subsanar los errores

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

CONDICIONES NECESARIAS PARA UN BUEN SERVICIO

Existen una variedad de actitudes que son imprescindibles al momento de brindar un buen servicio, de las que dependerá el grado de satisfacción del cliente. Las mismas pueden ser innatas o ser adquiridas y transformadas en hábito, durante el ejercicio de la actividad.

El profesional que brinda un buen servicio, debe tener las siguientes actitudes:

- Es una persona que le gusta trabajar con personas.
- Le Satisface hacer feliz al cliente
- Conserva el ánimo positivo NO EXTERIORIZANDO SUS PROBLEMAS
- Disfruta de su trabajo.

"EL PERSONAL QUE SE ENCUENTRA MAS CERCA DEL CLIENTE ES EL QUE MEJOR REFLEJA LA IMAGEN DE LA EMPRESA"

Cualidades que se deben desarrollar para brindar un buen servicio:

- Amabilidad y respeto, tanto para el CLIENTE como para sus COLEGAS
- Cordialidad y simpatía, aun cuando el estado de ánimo no sea el más positivo
- Atención y Memoria, para conocer y recordar los gustos del visitante y su nombre.
- Eficacia y Diligencia, para hacer las cosas bien y con rapidez
- Discreción, acerca de los comentarios que escucha o recibe durante su tarea.
- Vocación de Servicio, que implica el gusto y la predisposición por satisfacer al otro
- Empatía, saber ponerse en el lugar del otro.

POLÍTICA DE TRES PASOS DE SERVICIO

Política de Tres Pasos de Servicio

En todo momento recordemos que cada uno de nuestros huéspedes es una persona única, diferente y exclusiva.

1. **Brindar un caluroso y sincero recibimiento.** Usar el apellido del huésped o cliente siempre que sea posible. Por naturaleza al ser humano le gusta ser "reconocido". Debemos lograr que nuestros clientes perciban lo importante que significa para nosotros su presencia desde que nos eligió. Esperarlo, recibirlo con una sonrisa, son maneras de reconocerlo. Nombrarlo es la forma más directa de reconocer a alguien, siendo esto tan importante como que se sienta "bienvenido".
2. **Anticiparse y cumplir con los deseos y necesidades del huésped.** La motivación que tienen nuestros clientes y huéspedes al elegirnos, es que buscan en nosotros descanso, tranquilidad y olvidarse de los problemas. Es nuestra responsabilidad cumplir con sus deseos y satisfacerlos. Pero si deseamos la lealtad de nuestros clientes y huéspedes, es necesario aprender a conocerlos, anticiparnos, deleitarlos para que realmente se sientan únicos y exclusivos.
3. **Brindarles una cálida despedida.** De la misma manera que es importante darlo a cada huésped la bienvenida, también es importante hacerle sentir en el momento de la despedida que "siempre será bienvenido".

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ALONSO LÓPEZ, Fernando y DINARÈS QUERA, Montse. *"El hotel accesible. Guía para su diseño, organización y gestión"* Serie Servicios Sociales. Instituto de Mayores y Servicios Sociales, IMSERSO, Madrid. 2006.
- ANSOFF, Igor. *"La dirección estratégica en la práctica empresarial"*. 2da edición. Addison Wesley Longam 1997
- CORNEJO, Miguel Ángel. *Liderazgo de excelencia*. Editorial Haygroup. 1999
- COVEY, Stephen R. *"Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"*. Editorial Paidós, 1989
- CHIAVENATO, Idalberto. *"Introducción a la teoría general de la Administración"*. McGraw-Hill. 2005.
- DAFT, RICHARD L. *"La experiencia del liderazgo"*. Cengage Learning. Tercera Edición. 1996.
- GIL ADÍ, Daniel. *"Liderazgo una decisión personal"* Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. 2001
- KOTTER, P. *"El líder que esta en Usted"* Grupo Editorial Planeta . 2004
- KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. *"Fundamentos de marketing"*. 8va edición. Pearson Educación 2008
- LOPEZ CHICHERI, Jaime. *"ECommerce & Reveneue Management integrados en una estrategia de Marketing on line"* Punto Rojo Libros. 2011
- MARISTANY, Jaime *"Liderazgo"* Layetana Ediciones. Buenos Aires. 1996
- MAXWELL, John *"Las 21 leyes irrefutables del liderazgo"* Editorial Grupo Nelson. 2009
- MAXWELL , John *"Líder 360°"*. Editorial Caribe. Nashville. EE.UU. 2003
- MINTZBERG, Henry *"Liderazgo"* Editorial Deusto. Bilbao. 1999.
- PAYERAS, Joan *"Coaching y liderazgo"* Editorial Díaz Santos. 2010.
- FLEITMAN, Jack. *"Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar"*

eficientemente un negocio". McGraw Hill. 2000

FLEITMAN, JACK. "Evaluación integral para implantar modelos de calidad". Pax México. 2007

WHEIRICH, Heinz Y KOONTZ, Harol. *Administración. Una perspectiva global*. Mc Graw-Hill. México. 1994

Artículos

BERTALANFFY LUDWIG VON. "Teoría general de los sistemas". Disponible en <http://suang.com.ar/web/wp-content/uploads/2009/07/tgsbertalanffy.pdf>

GOLEMAN, Daniel. "Liderazgo que logra resultados". Artículo en Intermanagers. http://solidonorte.com/files/escuela_popular/Goleman%20liderazgo.pdf

GOLDSMITH, M. & BECKHARD, R THE DRUCKER FOUNDATION "El líder del futuro " Diario La Nación

"Habilidades gerenciales" en www.degerencia.com

Páginas web

<http://www.hotelesparana.com/gran-hotel-parana/>

<http://www.hotelesparana.com/parana-hotel-plaza-jardin/>

<http://www.ceac.es/cursos/gestion-hoteleria>

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-hoteleria>

http://www.hosteltur.com/133200_ebooks-gratuitos-gestion-hoteleria-revenue-management.html

<http://www.clarin.com>

<http://www.lanacion.com.ar>

Secretaría de Pequeñas y Medianas empresas y desarrollo regional en

www.sepyme.com.ar

<http://www.observatoriopyme.com.ar>

Tesinas

BELFER, Manuel. "El éxito en la gestión directiva. Emprendimiento PYME a distancia". UAI. Marzo 2010.

Revistas Especializados

Colección de revistas PYMES. Año 2009/2010