



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario – Campus Pellegrini**

**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

***Equipos de trabajo en hoteles 4 estrellas de la Ciudad  
de Rosario (E.C)***

**Alumno:** Yanina Soledad Bardin [yaninabardin@gmail.com](mailto:yaninabardin@gmail.com)

**Tutor de Contenidos:** Mg. Lic. Ana M. Trottini

**Tutor Metodológico:** Lic. Tomas Juan Rodoreda

**Diciembre 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Quiero expresar mi agradecimiento principalmente a mis padres Daniel y Norma por su apoyo espiritual y material para poder realizar mis estudios.*

*A mis hermanos, abuelos y amigos que me acompañaron y escucharon a lo largo de toda la carrera.*

*A los profesores universitarios por su enseñanza y por brindarme la herramienta más valiosa que el ser humano puede tener: la educación.*

*A mis tutores del trabajo final por su acompañamiento y cooperación para concretar mis estudios.*

*Simplemente gracias.*

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1: Planteo de caso.....	2
Formulación del problema.....	2
Equipos de trabajo en hotelería.....	4
CAPITULO 2: Bases teóricas .....	7
Evolución Histórica de la Estructura Organizacional.....	7
Gestión del talento humano .....	9
El equipo de trabajo .....	10
Etapas de los equipos de trabajo.....	12
Copetencias del trabajo en equipo.....	14
El rol del líder en el equipo de trabajo.....	17
CAPITULO 3: Exposición de resultados y desarrollo de propuesta .....	21
Curso de acción.....	21
Análisis prospectivo.....	22
Diagnóstico .....	22
Acciones estratégicas.....	31
CONCLUSIONES.....	36
ANEXOS.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	41

## **INTRODUCCION**

En un entorno económico cada vez más competitivo, como el actual, las empresas hoteleras necesitan disponer de diversos sistemas que constituyan un instrumento útil para controlar su eficiencia y que proporcionen un alto grado de visibilidad de las distintas actividades que se realizan en sus procesos productivos o de prestación de servicios para servir de apoyo en la toma de decisiones.

Este estudio se sitúa dentro del contexto de hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Rosario, donde se propone examinar desde los aportes teóricos, el talento humano individual y colectivo con el fin de formar equipos de trabajos eficientes.

Durante el desarrollo del presente trabajo se expandirán los diferentes enfoques conceptuados que surgen del análisis sobre el Trabajo en Equipo en el sector hotelero, exponiendo lineamientos generales, haciendo un repaso acerca de los antecedentes en el tema propuesto.

Es una investigación exploratoria, cuyo énfasis está puesto en captar una perspectiva general de la función de los equipos de trabajo y la gestión del talento de cada individuo para generar profesionales altamente efectivos, dentro del ámbito organizacional hotelero. Para ello se diseñará un cuestionario estructurado que será aplicado al personal de los distintos hoteles que conformarán la muestra, dentro del estudio de caso.

# **CAPÍTULO 1**

## **Planteo de caso**

### **Formulación del problema**

En los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario se implementa el trabajo tradicional que consiste en una burocracia mecánica (Ricardo Gallo, 2012), donde los empleados realizan sus tareas en forma rutinaria sin perseguir una visión de conjunto, este personal no es considerado por la alta gerencia, no tienen motivación por el trabajo que están realizando, carecen de capacitación por parte de la empresa y tampoco lo hacen por iniciativa propia.

El modelo basado en equipos que se propone en este trabajo les permite tener una visión de conjunto; de esta manera surgen la motivación, las actividades se desarrollan en forma coordinada. Los programas que se planifican en equipo apuntando a un objetivo común.

El trabajo en equipo requiere estrategias, procedimientos y metodologías que utilizan dentro del grupo humano para lograr las metas propuestas.

De esta manera el trabajo llega a convertirse en una ayuda para los empresarios de las empresas hoteleras, mejorando tanto lo operativo como el servicio, incrementando el crecimiento de la empresa, los beneficios y el éxito de la empresa hotelera.

Por lo tanto resulta relevante conocer la importancia de la utilización de equipos de trabajo dentro de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Rosario para evaluar el trabajo en equipo con una visión de conjunto, fomentando el crecimiento de la empresa.

## Diagnóstico interno y externo

Se realiza un análisis **FODA** de los hoteles de 4 estrellas que poseen las mismas características por estar ubicados en el mismo segmento de negocio, a fin de tratar de eliminar o disminuir las debilidades y amenazas y por otro lado aprovechar tanto las oportunidades como las fortalezas.

### Fortalezas:

- ❖ Autopista Rosario – Córdoba, Rosario – Buenos Aires, Rosario – Santa Fe, aeropuerto y rutas nacionales que permiten accesibilidad de arribo al viajero.
- ❖ Posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional e internacional por ser importantes cadenas hoteleras.
- ❖ Infraestructura y equipamiento sofisticado.

### Oportunidades:

- ❖ Realización de eventos, seminarios, simposios, etc.
- ❖ Servicio gastronómico gourmet en alimentos y bebidas.

### Amenazas:

- ❖ Competencia directa con restaurantes del sector con el mismo nivel de calidad.
- ❖ Competencias en precios bajos de hoteles de la ciudad.
- ❖ Crisis económica – financiera nacional que disminuye la capacidad de crédito de los viajeros.

### Debilidades:

- ❖ El costo fijo habitacional es elevado y aún más elevado si las habitaciones están desocupadas.
- ❖ Procesos burocráticos para la toma de decisiones.

## Equipos de trabajo en hotelería

Respecto a las empresas hoteleras el sector es uno de los más dinámicos, de esta manera no se puede dejar de lado el factor humano, el cual debe ser llevado a concretar sus objetivos, al desarrollo de su talento, de tal manera que permita a las empresas hoteleras contar con un personal que esté altamente calificado, respondiendo a las exigencias del mercado turístico, el cual como se sabe se desarrolla dentro de un contexto que es altamente competitivo, exigiendo el desarrollo de las capacidades de sus integrantes, considerando que en la medida que las competencias se apliquen para el mejoramiento de un servicio, se estará dando lugar a distintas ventajas competitivas, ya que este tipo de empresa busca continuidad en el tiempo, por lo tanto argumenta que desde el desarrollo de conocimientos y aprovechamiento del talento humano contribuirá a la sostenibilidad de la misma.

Dentro de una empresa hotelera se pueden encontrar diferentes equipos de trabajo, conformados por: el director, subdirector y ayudante de dirección. En este caso se está frente **al equipo de Dirección**, el cual tiene como finalidad definir la política de la empresa hotelera, sus objetivos, el control de los sistemas de calidad, además de organizar y coordinar toda la actividad del Hotel.

En los diferentes pisos del hotel se encuentran, la gobernanta, los camareros, quiénes conforman **el equipo de pisos**, encargados de planificar el horario del personal a cargo, controlar pedidos y existencias, recoger datos estadísticos y comunicación.

**El equipo de Servicio y Lavandería**, compuesto por la auxiliar de lavandería, y mucamas se encargan del lavado de ropa de servicio y a clientes.

**El equipo de recepción** organiza y a la vez controla las tareas que son propias de este departamento, este equipo puede encargarse de gestionar todo tipo de comunicación con otros equipos a través de reuniones. Dentro de este equipo se encuentran el jefe de recepción, los recepcionistas, los porteros, que colaboran directamente con los recepcionistas, además de encargarse del estacionamiento de vehículos en la playa de estacionamiento. El Botones, es quién o quiénes se encargan del traslado del equipaje del pasajero. Además realizan tareas de limpieza y movimientos de muebles, artefactos y bultos.

Este equipo tiene como objetivo la atención al cliente, gestionando salida y entrada, resolviendo dudas, prestando soluciones en casos que sean solicitadas. También deben gestionar reservas y cancelaciones. Este equipo de trabajo representa el principal contacto con el cliente.

**El equipo de reservas** es el encargado de captar y manejar las solicitudes de reservas. El mismo opera en estrecha coordinación con el personal del departamento de recepción y ama de llaves.

Este departamento debe determinar la disponibilidad del hotel, cotizar las tarifas de las habitaciones, tomar y confirmar las reservaciones. El departamento está compuesto por un gerente de reservaciones quien supervisa y dirige el buen desempeño del área y los agentes de reservaciones los cuales realizaran las funciones de atender las reservaciones que lleguen por los diferentes medios de comunicación, las reservas de grupo, las reservas de agencias de internet o tour operadoras, manejar el dinero proveniente de los depósitos correspondientes para garantizar las reservas.

**El equipo de compras** conformado por el jefe de compras, receptores de mercaderías, son los encargados de realizar todas las compras solicitadas por los distintos departamentos del hotel y de buscar los mejores proveedores. Deben recibir la mercadería, comprobar que se encuentre en correctas condiciones, para posteriormente ser derivada a los distintos departamentos, dejando constancia de la cantidad de mercadería emitida, la marca recomendada, y la urgencia del pedido. Posteriormente el jefe de compras envía la factura al departamento contable y archiva las órdenes de compras de los distintos departamentos y completa el libro diario de compras.

Dentro del **área de Restaurante**, se encuentra el jefe de alimentos y bebidas, este equipo está conformado por los cocineros, los ayudantes de cocina, el barman, el maitre, el capitán de mozos, los camareros, cocineros especialistas en distintos tipos de comidas. El Jefe de cocina, funciona como líder del grupo, teniendo a su cargo la confección del menú. Este equipo suele organizarse en forma normal, muchas veces el servicio de cocina es permanente dentro del hotel.

**Las Convenciones** requieren un **equipo de personal** altamente especializado, el cual se encarga de reservar, organizar todo lo relacionado con la utilización del salón o salones de convenciones, o eventos, a la vez de organizar el material necesario para este tipo de reuniones.

El líder o responsable del grupo se encarga de gestionar las reservas de grupos para convenciones o eventos, además de preparar la cotización, el seguimiento, la venta y organización de los diferentes eventos que se pueden desarrollar dentro de un establecimiento hotelero. Este grupo de personas suelen pertenecer al Departamento Comercial del Hotel, o al Departamento de Recepción.

**El Equipo de servicios del Room Services y Lobby Bar** tiene como misión atender al pasajero tanto si llama desde la habitación, como si lo hace desde la barra tomando el pedido, enviándolo a la cocina, para que luego sea entregado al mozo, este posteriormente entrega la factura a Recepción.

**El Departamento Comercial** está conformado por un equipo de trabajo que desarrolla diferentes mecanismos políticas de comercialización dentro de todas las áreas del hotel.

Su misión consiste en definir la estrategia comercial con la finalidad de optimizar las ventas, buscando la mayor rentabilidad. Este equipo dirigido por el Director Comercial, fija los precios según las diferentes temporadas, contrata y forma equipos de ventas, poniendo a disposición de sus comerciales una variedad de técnicas de venta, que pueden ser utilizadas de diferentes maneras ayudando al logro de los objetivos propuestos por la Dirección General y Comercial.

A la vez que negocia y firma acuerdos y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas, acude a diferentes Ferias, Congresos o reuniones. Este equipo de trabajo tiene la misión de promocionar la marca que representa, ampliando la cartera de negocios con los clientes potenciales, estudiando y valorando las diferentes políticas de empresa de la competencia.

Se encarga además de diseñar la imagen corporativa de la empresa y de posicionarla en el Mercado Turístico, por lo que deberá realizar estudios de competencia que ayudarán a conocer el estado del mercado en el que el hotel se encuentra, perfilando una futura estrategia , realizar un análisis FODA, para descubrir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como existe gran variedad de establecimientos hoteleros, resulta necesario realizar una segmentación de mercado, delimitando el tipo de cliente que se desea para el hotel que representa.

## **CAPITULO 2**

### **Marco Teórico**

#### **Evolución histórica de la estructura organizacional**

Al pretender realizar un poco de historia acerca de la Organización del Trabajo y siguiendo las palabras de Ramió (1993) el autor menciona que sobre los finales del siglo XIX, comienza a desarrollarse la organización científica del trabajo, destacándose autores como Taylor y Fayol.

Esta escuela fue partidaria del capitalismo liberal, dónde los hombres pretenden llegar al máximo placer sin esfuerzo alguno, presentando repugnancia por el trabajo y toda responsabilidad que el mismo conlleva.

La única motivación que los trabajadores demostraban era respecto a la parte económica, desligándose de responsabilidades acerca del trabajo. Esto motivó a que se tome control sobre sus acciones laborales.

Estas teorías provocaron la mecanización de las tareas, el desarrollo industrial, dónde se producía más con menos costos.

Taylor, durante los comienzos del siglo XX, expuso su obra: “*Los Principios de la Dirección Científica*”, estableciendo un control de tareas y dando importancia a la relación del trabajador y la empresa, a través del pago del salario.

Esta teoría no fue la perfecta, ya que la única motivación era para el empleado el dinero que recibía a cambio de su trabajo. Aún así fue la que más se aplicó dentro de las industrias de la época, destacándose la cadena de montaje de Ford.

Obviamente los resultados tampoco fueron buenos, debido a que el taylorismo era muy rígido respecto a los factores laborales.

Fue así que comenzaron a surgir otras teorías oponiéndose a la de Fayol. En 1925, ante los fracasos anteriores surge la escuela de las relaciones humanas. La misma es partidaria de la motivación no económica, el liderazgo las distintas formas de comunicación, trata de completar lo que faltaba a la teoría de Fayol.

Se destacó Elton Mayo, como exponente de la nueva escuela y con su estudio acerca de la fábrica Hawthorne, aquí se intentó demostrar el cambio en el trato con los trabajadores, considerando que esto podría influir en la productividad.

Para lograr esto se realizó un trabajo experimental con un grupo determinado de trabajadoras las cuáles fueron apartadas en una sala especial, con mayor intensidad de luz, para poder observar si los cambios ambientales demostraban un efecto en la productividad. Fue así que la respuesta fue favorable. En otro momento se rebajó la intensidad luminosa del lugar y de la misma forma, la productividad aumentó. Se determinó que el aumento de la producción se debió al agradecimiento por parte de los trabajadores por la forma en que se los trataba y motivaba, consideraron el hecho de romper con la monotonía a través de pequeñas acciones.

Estas y otras situaciones pudieron demostrar que las recompensas económicas no eran la única fuente de motivación de los trabajadores, pudiéndose observar que toda motivación social llegaba a influir en el trabajo, teniendo presente el tipo de relación que se produce en los grupos de trabajo.

Siguiendo a Fernández Aguado, (2006), “el autor deja entrever que la influencia de Elton Mayo en la nueva percepción del trabajo se completa con otra serie de autores que también defienden este tipo de visión como George Friedman, que destaca la importancia en la rotación de tareas, o Herzberg que se centra en la importancia de las Necesidades de Maslow dentro del ámbito laboral”

Se observa que a través del tiempo la Organización del Trabajo presenta características diferentes debido a las nuevas teorías al respecto, las cuáles toman como punto clave la creación de grupos como unidades de producción, fomentando la autonomía del trabajador, dando importancia a las nuevas tecnologías, que convierten finalmente a estos trabajadores en expertos del conocimiento.

El pensamiento fue evolucionando, ahora se habla de Talento Humano, de gestionar el mismo, surge la iniciativa de desarrollar el talento, las competencias, considerando que si las personas crecen dentro de la empresa, la misma prosperará.

Por este motivo se propone en el presente trabajo identificar el talento, evaluando las competencias del capital humano en el ámbito organizacional de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Rosario.

Dentro de lo expuesto anteriormente se trató el modelo tradicional de trabajo; por consiguiente, se desarrollará el modelo propuesto en equipos de trabajo dentro de las organizaciones empresariales. Especialmente se trabajará atendiendo a los conceptos del Objetivo Específico propuesto.

### **Gestión del talento humano**

Continuando con el talento humano, se puede decir siguiendo a Katzenbach y Smith, (2003) *“que el mismo es responsable de la dimensión humana en la organización, lo cual incluye el contrato de personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitar a los empleados, y proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización”*

A través de la Gestión del Talento Humano (GTH) se generan ambientes favorables de trabajo. De esta manera crece la motivación y la productividad, se identifican las necesidades de las personas a través de capacitaciones y programas que llevan a los empleados a promover programas de bienestar, existe una completa retroalimentación con el personal jerárquico.

La persona al asistir a su trabajo lleva ideas preconcebidas sobre si mismo frente a diversos factores que tienen que ver con el trabajo de todos los días, como por ejemplo, el liderazgo, la relación con el resto del personal, la flexibilidad dentro de la organización empresarial, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las empresas presentan características propias las cuáles son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose de una empresa a otra, o de una sección a otra dentro de la misma empresa.

Trabajar con las competencias en la GTH permite aprovechar de mejor manera las capacidades de las personas. Esto no es cuestionarse solo acerca de los resultados

que puedan surgir, implica preguntarse por la forma en que las personas desarrollan dentro de la empresa, como pueden contribuir al logro de tales resultados, para el mejoramiento integral.

Para el cumplimiento de los objetivos de una empresa se debe facilitar el desarrollo del personal orientado hacia esas competencias, por lo tanto se estará aplicando GTH por competencia. Todo depende de las habilidades de la empresa, la cual debe establecer un marco de competencias dentro de su filosofía empresarial, que reflejen valores y objetivos estratégicos, de esta manera se convertirá en el referente para las distintas actividades en el ciclo de trabajo de la GTH.

Se entiende por competencia la oportunidad de establecer un lenguaje común que describa la efectividad de la empresa, este lenguaje asegurará que cualquier persona, independientemente del lugar que ocupe en la empresa tendrá una percepción y un entendimiento claro que podrá compartirlo acerca de lo que se espera de su aporte.

Para que una empresa trabaje por competencias, requiere de un marco de referencia, apoyado por todos los niveles de organización empresarial, considerando los objetivos estratégicos de la empresa, analizar la capacidad de la organización y de sus recursos; realizar un estudio de la viabilidad económico-financiera del modelo; concebir y adoptar los principios y estructura de la GTH; elaborando modelo de competencias; y aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTH.

## **El Equipo de Trabajo**

### **Estructura organizativa de los equipos de trabajo**

En el ámbito de la hospitalidad, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida que llegue el éxito, esas organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas al ingresar a las organizaciones persiguen objetivos individuales diferentes a los que tenían quienes en su momento la fundaron. Esta situación hace que los objetivos globales se alejen gradualmente de los objetivos individuales de los ingresantes y ello muchas veces genera tensión y conflictos. Por supuesto, la coordinación y el equilibrio son tan buenos para una parte como para la otra y la solución es la de ganar/ganar (Levinson, 1965).

Al hablar de Equipos de Trabajo, se hace mención a lo expresado por Katsenbach;(2006), dónde el autor menciona que “*un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables*”

En consecuencia para que haya trabajo en equipo, Susan Ledlow (1999) considera necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo *es un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común*. Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, un equipo es *un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común*.

Dentro de los equipos de trabajo, el tamaño de los mismos carece de valor respecto al propósito significativo, a los objetivos de rendimiento, al enfoque común, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua. Estos cinco aspectos son necesidades absolutas.

Si los equipos se encuentran formados por muchas personas pueden llegar a presentar dificultades en el momento de llegar a acuerdos específicos, enfrentándose también a limitaciones de espacio y tiempo para las reuniones. Si los equipos de trabajos son grandes pueden llegar a establecer objetivos no tan claros.

Si dentro de una empresa se encuentran equipos con mayores de veinte o veinticinco personas, los mismos van a presentar dificultades para llegar a convertirse en verdaderos equipos de trabajo. No pueden, usualmente, desarrollar el propósito común, objetivo, enfoque y responsabilidad mutua que implica un verdadero equipo. Cuando tratan de hacerlo producen sólo misiones superficiales y declaraciones de intención. La extensión de las ventajas de un equipo a un grupo grande se logra a través de subgrupos.( Becker,2000)

Un equipo de trabajo representa toda una organización y se encuentra fundamentalmente constituido por todos sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; es decir, el de formar un equipo de trabajo.

Se puede citar que es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El Equipo de Trabajo se presenta como: una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Para trabajar en Equipo es necesario adquirir habilidades u capacidades específicas, que resultan necesarias para desarrollar armónicamente su labor.

Para un adecuado trabajo en equipo dentro de una empresa es necesario contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia. Es decir que se ejerza un liderazgo efectivo, además es necesario promover canales de comunicación, formales como informales eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando una adecuada retroalimentación.

Debe existir un ambiente que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos.

### **Etapas en los equipos de trabajo**

En palabras de Graham (2005) *existen cinco cuestiones en la formación de equipos de trabajo para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. Es necesario favorecer un proceso dónde se exploren y a la vez se elaboren aspectos relacionados con:*

- ❖ Cohesión
- ❖ Asignación de roles y normas
- ❖ Comunicación
- ❖ Definición de objetivos
- ❖ Interdependencia

**La cohesión** se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo.

En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. (Katzenbach, 2005)

La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

**La asignación de roles** y normas hace referencia a que todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

**Una buena comunicación** interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.

Se define a la comunicación como un proceso de intercambio de información, experiencias, conocimientos e ideas, que tienden a lograr un cambio en el comportamiento de las personas, grupos y actores para el logro de los objetivos organizacionales (Hernán Cornejo, 2013).

La comunicación tiene que tener una estrategia comunicacional que defina escenarios para operar con carácter prospectivo subordinándose a la estrategia corporativa.

La comunicación transversal es la que acompaña a los procesos atraviesa distintos niveles y áreas donde participa toda la organización. Debe llevarla a cabo el líder de procesos que cuente con la mayor experiencia y habilidades óptimas para el dialogo recíproco.

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales, de lo contrario si no se contempla la cuestión grupal se pierde la sinergia y se conforman estructuras de reinos donde los gerentes y colaboradores actúan por si solos sin consideración de sus compañeros de trabajo.

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan

unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

### **Competencias del trabajo en equipo**

A continuación se puede trazar a modo de paralelo las ventajas y desventajas que ofrece el equipo de trabajo.

#### *Por el lado de las ventajas:*

- ❖ Capacidad en el manejo de problemas complicados: el conocimiento colectivo es mayor que el individual, y hay más creatividad debido a perspectivas, formas de trabajar y experiencias diferentes.
- ❖ Mayor rapidez: se trata no sólo de tomar una decisión, sino también de disponer de los recursos necesarios.
- ❖ Satisfacción personal: los miembros se apoyan y motivan.
- ❖ Aumento de la motivación: sentimiento de pertenencia, se comparten los éxitos.
- ❖ Calidad de decisión: se sopesan diferentes opciones.
- ❖ Compromiso en la implantación de decisiones.
- ❖ Fuerza colectiva: la sinergia del trabajo en equipo brinda resultados superiores.
- ❖ Buen clima laboral: el equipo transmite el positivismo de las relaciones
- ❖ Mejora la comunicación: los canales están establecidos
- ❖ Sinergias de experiencias: se comparten los conocimientos, las experiencias, las formas de trabajar....
- ❖ Incremento en los resultados: el todo es más que la suma de las partes
- ❖ Creatividad y Calidad: se incrementa la calidad en los resultados
- ❖ Mejora de procesos: en costes, en tiempos.
- ❖ Los equipos involucran más personas, por tanto hay más probabilidades de obtener recursos, ideas y energía, algo que no posee el individuo por sí solo.

- ❖ Los equipos aprovechan al máximo el potencial del líder y minimizan sus debilidades; esto llevado al individuo lo deja más expuesto.
- ❖ Los equipos comparten el mérito por los alcances y las culpabilidades por las pérdidas, lo que fomenta unidad auténtica; por otra parte el individuo compromete por sí solo la culpa y el mérito, fomentando orgullo y hasta fracaso.



Los anteriores puntos son solo la utilización del sentido común, pero es necesario describirlos por el hecho de que en la hospitalidad y más específicamente en la hotelería existen personas

que son reuentes a trabajar en equipo, aquí es donde intervienen las competencias de todos los responsables para revertir esa situación, para que los compañeros de trabajo o proyecto se conecten unos con otros y crear un sentido de comunidad. Ese ambiente de comunidad se basa en la *confianza* y es evidente que no hay mucho que se pueda lograr sin ella (Maxwell, 2007).

En forma gráfica se puede ver el Trabajo en Equipo:

**Figura N 1: Trabajo en Equipo**

**Fuente:** Stephen Robbins: Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Décima edición. Pearson Educación. 2004

Por el lado de las desventajas:

❖ **Decisiones prematuras.**

Sucede cuando la primera opinión del equipo recibe apoyo suficiente y se acepta sin valorar otras posibilidades, aun cuando esto se deba más a una presentación convincente que a una solución verdadera y a largo plazo. El conformismo puede afectar la calidad de las soluciones que surgen en un equipo.

❖ **Dominio personal**

Un líder puede dominar la discusión de un equipo e influir profundamente en el resultado, aunque su capacidad para resolver problemas sea limitada. El dominio puede representar un freno para los miembros aun cuando estos presenten mejores capacidades para resolver los problemas.

❖ **Formas contrarias.**

Cuando el equipo propone soluciones a un problema, los miembros pueden considerar y defender su solución desde el punto de vista ganar o perder, en lugar de juzgar objetivamente la pertinencia de cada alternativa. Existen otras, como:

❖ **El consumo de tiempo.**

Se necesita tiempo para crear un equipo. La interacción que tiene lugar una vez que el equipo está formado, con frecuencia, es ineficaz. El resultado es que los equipos tardan más tiempo en llegar a una solución que cuando un sólo individuo toma la decisión. En este sentido, puede limitarse la habilidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando sea necesario.

❖ **Las presiones para conformarse.**

Como se ha observado con anterioridad, existen presiones sociales en los equipos. El deseo de sus miembros de ser aceptados y de que se les considere un activo para él, puede generar el aplastamiento de cualquier desacuerdo abierto, y estimular la conformidad ante ciertos puntos de vista.

❖ **El dominio de pocas personas.**

Las discusiones del equipo pueden ser dominadas por uno o varios miembros. Si la coalición dominante está compuesta por miembros de poca y mediana habilidad, la eficacia global del equipo de trabajo se verá afectada.

❖ **Responsabilidad ambigua.**

Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es responsable en realidad del resultado final? En una decisión individual, es claro quién es responsable. En una decisión de grupo, se diluye la responsabilidad de cada miembro.

Todos los equipos atraviesan distintas etapas. La rapidez con que atraviesan una u otra etapa depende de su tamaño, objetivo, complejidad de la tarea, miembros del equipo y las circunstancias individuales.

**El rol del líder en el equipo de trabajo**

En los grupos conformados se da un tipo de liderazgo formal. Frente a un conflicto es necesario ganar confianza y establecer un clima en el cual los miembros del equipo se sientan cómodos para expresar diferentes puntos de vista y desacuerdos.

Cada grupo al tomar resoluciones frente a diferentes situaciones incrementa la confianza, el compromiso y la actitud de cooperación, la comunicación es abierta y orientada a la tarea. Los miembros de los diferentes equipos deben relacionarse en forma positiva entre sí, mostrando el talento desarrollado, para el crecimiento personal y logro de los objetivos del hotel.

Los diferentes equipos que se han visto dentro de una empresa hotelera deben ser productivos y eficaces en su trabajo, para alcanzar los objetivos propuestos, estimulando el alto rendimiento y el trabajo de alta calidad, representando a la empresa hotelera a la cual pertenecen.

Es imprescindible que los equipos actúen en forma inteligente, esto va a depender de los miembros que conforman el equipo, para llegar a pensar en forma conjunta acerca de los problemas que se presentan, puedan expresar sus ideas y compartir la información con que cuentan sin ocultamiento a los demás.

Es necesario que estos equipos que se han visto dentro de hoteles cuenten con líderes que sean capaces de trazar metas iniciales, capacitando al equipo. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo. El concepto de

liderazgo fue evolucionando con el tiempo, actualmente su misión es fijar objetivos comunes, tanto para el líder como para el resto del equipo.

El líder del equipo debe dar **visión y dirección. Generar cambio / cuestiona “status quo”. Trabajar en equipo / aunar el personal.** El trabajo en equipo es la única forma para conseguir que el personal se pueda “aunar” alrededor de una causa/visión/misión común. Conocerse a sí mismo.

El Líder cumple una misión de suma relevancia dentro del equipo de trabajo, prestando su mejor disposición para conseguir el máximo rendimiento del equipo, debe ser creativo, con capacidad de liderar, debe estar dispuesto a ceder en beneficio del equipo, y trabajar para el bien del equipo, que repercutirá en el bienestar de la empresa.

El liderazgo eficaz interviene dentro de tres niveles: organización, grupos y sujetos y tiene que tener en cuenta a los colaboradores de la organización para evitar que se produzca una baja motivación (Hernán Cornejo, 2013).

Ante la ausencia del líder, si el equipo es eficaz va a continuar desenvolviéndose a la perfección, siguiendo los pasos marcados por su líder.

Cada una de las personas que forman parte del equipo de trabajo posee valores, talentos, individualismo, que deben ser considerados por su importancia para formar equipos eficaces. El objetivo de un equipo de trabajo es crear un grupo humano que se complemente, en el que uno sea capaz de realizar con solvencia lo que a otro le cuesta más, de forma que la suma del esfuerzo de todos tenga como resultado el bien del equipo.

En este sentido, se considera que una de las funciones fundamentales del líder es su capacidad para dar feedback y una de las principales características de un equipo de trabajo es su capacidad para aceptar el feedback de forma constructiva.

La comunicación es un aspecto muy importante dentro de un equipo de trabajo y el temor al feedback es algo natural cuando no se realiza de forma adecuada, cuando lo único que se espera es la crítica del jefe o viceversa, por lo que todos tienden a callar, como se mencionó anteriormente en los obstáculos para el desarrollo de un equipo de trabajo. Esto es negativo, ya que la mayoría de las personas necesitan ayuda para darse cuenta de cómo puede mejorar su rendimiento y avanzar en su carrera profesional. Las consecuencias de este temor son comportamientos que entorpecen y obstaculizan el desempeño no solo individual sino también grupal.

Se puede decir que el proceso de feedback se compone de cuatro etapas que se pueden gestionar: Auto-evaluación, feedback externo, absorción del feedback y adopción de acciones para cambiar.

Un equipo de trabajo debe recibir de forma regular feedback de su líder/superior/jefe, tanto para el avance del equipo, así como para establecer acciones que modifiquen el accionar del grupo y lo dirija hacia la consecución de objetivos. El feedback constituye un poderoso instrumento para obtener resultados y estimular las capacidades de cada uno dentro del equipo.

*“El trabajo en Equipo dentro de los hoteles implica una amplia gestión entre la calidad brindada por la empresa y el rendimiento empresarial”.*

La mayoría de las investigaciones muestran resultados positivos en estas relaciones, de tal manera que es posible argumentar que se pueden esperar mejoras dentro de una empresa hotelera a partir de la implementación de equipos de trabajo.

Varios estudios, (Gustafsson, Nilsson y Johnson, 2003) demuestran que los hoteles están han tomado conocimiento acerca del ofrecimiento de mejores servicios trabajando con equipos que demuestren responsabilidad ante el cliente, resultados que van a impactar en forma directa e indirecta sobre el rendimiento de un hotel y sobre la competitividad de un destino.

Para lograr rendimientos empresariales más elevados es necesario trabajar con un alto nivel de compromiso en forma conjunta, tanto por parte de las gerencias hoteleras como de los equipos de trabajo dentro de los mismos.

Deming (1982) deja entrever que el logro de mayor calidad, va a implicar menores gastos e incrementos de productividad que llevarán a la empresa a contar con un mayor posicionamiento en el mercado y a la vez mejorar su competitividad.

Si se relaciona la gestión de calidad dentro de los hoteles y el trabajo en equipo estos parámetros pueden influir de dos maneras, por un lado con un mejoramiento de los beneficios internos, y por otro mejorando los beneficios externos a través del mercado.

Estos beneficios externos, se ven reflejados en la satisfacción del cliente y la demanda, también incrementando las ventas, mejorando la imagen del hotel, y de esta manera atraer a mayores clientes. La ventaja en costes ofrece un marco útil que puede llevar a analizar la influencia de la calidad en servicios y la rentabilidad.

Por otro lado se convierte en una fuente de motivación para aquellos que conforman los equipos de trabajo.

Se pueden observar muchos algunos beneficios que resultan de relevancia para estas empresas hoteleras implementado este tipo de servicios, tales como:

- ❖ Una mejora de la eficiencia de la organización, evitando la duplicación de esfuerzos y reduciendo costes.
- ❖ Una reducción de la burocracia, eliminado la duplicación de políticas, procedimientos y registros.
- ❖ La alineación de objetivos, procesos y recursos, y una reducción en los costes de auditorías internas y externas.
- ❖ La posibilidad de realizar formación conjunta y de mejorar la comunicación entre todos los niveles de la organización

Para concluir este marco teórico se puede decir que para lograr el éxito en la gestión de una empresa hotelera se debe contar con importantes elementos como la calidad en los productos o servicios que se ofrece; la infraestructura, la tecnología; pero lo que realmente hace la diferencia, son las personas..... EL CAPITAL HUMANO tanto desde un punto individual (trabajador) como colectivo (equipos de trabajo).

Son las personas que trabajan dentro de la empresa las que proporcionarán el éxito y la consolidación de una compañía, teniendo un efecto directo sobre la cuenta de resultados de la misma. Por todo ello es realmente crítico e importante contar con el conocimiento adecuado de los mismos; información actualizada, precisa y objetiva que permita diferenciar entre aquellas personas o equipos con potencial y alto desempeño e intentar desarrollar un equipo de trabajo en esa dirección.

Por parte de la gerencia del hotel, se espera que la misma cree el clima de motivación hacia este personal, dándole importancia al trabajo que realiza, relacionando las recompensas con el rendimiento, considerando la participación y la colaboración. Todas las actividades que realiza la gerencia van a ser determinantes sobre la motivación de estos equipos de trabajo. Para este logro la gerencia cuenta con el apoyo de los líderes, quiénes implementarán las estrategias de la motivación.

## **CAPITULO 3**

### **Exposicion de resultados y desarrollo de propuesta**

#### **Curso de acción**

Con respecto a esta etapa de investigación, se realiza un análisis de las diversas vías para la aplicación de equipos de trabajo, a fin de dar a conocer sus ventajas, métodos y tiempo de implementación para la puesta en marcha de las propuestas.

La elaboración de las propuestas de mejoras contiene datos secundarios (bibliográficos) y primarios (de campo), adaptados a los modelos cuantitativos y cualitativos que contienen información de dominio público, trabajos de investigación y bibliografía técnica; para arribar así a una conclusión del tema planteado.

Para la producción de datos primarios se utilizó información otorgada por parte de los responsables de recursos humanos y gerentes de la muestra de hoteles de cuatro estrellas seleccionados, así como también empleados que contribuyeron a responder el cuestionario para un posterior análisis, ambos colaboraron en el relevamiento sumado a entrevistas que se realizaron con el fin de obtener una visión más exacta de la situación actual y conflictos presentes.

Para el caso de los datos secundarios se investigó bibliografía referida a la importancia de los equipos de trabajo en los hoteles, su relación con la comunicación, capacitación, y trabajo conjunto entre los miembros de los equipos.

A partir de ello se realizó un relevamiento compuesto por los responsables de recursos humanos y gerentes en una muestra de 6 hoteles de cuatro estrellas (*Cadena Solans, Ariston, Howard Johnson, Holiday Inn, Urquiza Apart Hotel, Plaza del Sol*), donde se propuso la verificación de los siguientes criterios: Formación académica de los empleados, habilidades de autogestión, evaluación del empleado en el puesto y comités de evaluación, rotación de personal dentro del área, difusión de misión y visión para su conocimiento, sugerencias por parte de los empleados, descentralización de decisiones, capacitaciones y coaching, motivación del personal, tipos de comunicación utilizados.

Cabe destacar además, que el año considerado para algunos de los puntos en la presente investigación corresponde al período comprendido entre 2012-2013 , dado que lo que se pretende específicamente, es realizar un análisis de la situación actual para luego poder realizar un análisis prospectivo y llegar a la situación deseada.

---

## **Análisis prospectivo**

### **Diagnóstico**

De acuerdo al relevamiento realizado en 6 hoteles 4 estrellas en la ciudad de Rosario a través del envío de un cuestionario vía email y en forma personal con los gerentes de los mismos, se observó varias situaciones que se pueden mejorar o realizar una propuesta superadora.

Analizando las respuestas obtenidas del cuestionario se detectó falencias y omisiones en procedimientos operativos y composición en la estructura organizacional. Se identificaron puntos críticos globales, los que en adelante se pueden identificar como variables.

A continuación se detallaran las variables claves, situación actual, situación deseada e indicadores para proponer una solución a esas falencias.

### **VARIABLES CLAVES**

<b><u>Comunicación</u></b>
<b><u>Marco teórico:</u></b> Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado.
<b><u>Situación actual:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de reuniones periódicas con los líderes de los equipos para informar planes estratégicos</li><li>• Falta de transmisión de dudas o inquietudes de uno de los miembros del equipo a los demás miembros</li><li>• Falta de comunicación formal a través de newsletter o emails</li><li>• Falta de comunicación global</li><li>• Falta de procedimientos negociadores, para lograr acuerdos conjuntos de los departamentos</li></ul>

**Situación deseada:**

- Transmitir los planes estratégicos del hotel a los equipos en tiempo y forma
- Utilizar las inquietudes de los empleados para mejorar su situación o desempeño y la del equipo
- Existencia de comunicación formal establecida
- Realizar procesos de gestión de conocimientos para que todos los departamentos puedan dialogar y llegar a un beneficio conjunto

**Indicadores:**

- Numero de reuniones semanales, quincenales, mensuales.
- Medición de números de conflictos resueltos formalmente.

**Liderazgo****Marco teórico:**

Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

**Situación actual:**

- Falta de manejo de conflictos entre áreas
- Falta del ejercicio de liderazgo situacional ante ciertos problemas
- Falta de motivación
- Falta de flexibilidad y adaptación

**Situación deseada:**

- Manejo de conflictos entre áreas
- Planear estrategias de motivación para el personal
- Implementar liderazgo situacional, flexible y adaptativo

**Indicadores:**

- Encuesta a trabajadores que contenga información sobre el manejo de poder dentro de la empresa.
- Capacitación para los accionistas en actividades operativas.

**Rotación del Personal****Marco teórico:**

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella

**Situación actual:**

- Alta rotación de personal.
- Gastos altos en capacitación.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de transmisión de know how operativo a la competencia</li> </ul>
<p><b><u>Situación deseada:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización de personal.</li> <li>• Mejora en calidad de prestación de servicios</li> </ul>
<p><b><u>Indicadores:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de reposiciones de cargos.</li> <li>• Medición de clima laboral.</li> </ul>

<b><u>Trabajo en Equipo</u></b>
<p><b><u>Marco teórico:</u></b> El grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común recibe el nombre de equipo. Se conoce como trabajo, por otra parte, al esfuerzo humano y a la actividad productiva por la cual se recibe una remuneración. El equipo de trabajo, es un grupo de trabajadores dirigidos por un superior. Este equipo trabaja en pos de los objetivos de la organización.</p>
<p><b><u>Situación actual:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeamiento de metas de equipos de trabajo</li> <li>• Falta de conocimiento de visión y misión</li> <li>• No se tienen en cuenta las sugerencias de los empleados</li> <li>• Falta de descentralización</li> </ul>
<p><b><u>Situación deseada:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear metas de equipos de trabajo</li> <li>• Transmitir la misión y visión por todos los medios al equipo de trabajo</li> <li>• Implementar sugerencias de los empleados</li> <li>• Descentralización en el nivel medio</li> </ul>
<p><b><u>Indicadores:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libro de sugerencias</li> <li>• Planillas de puestos de trabajo</li> </ul>

<b><u>Capacitación:</u></b>
<p><b><u>Marco teórico:</u></b> Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de las personas, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.</p>
<p><b><u>Situación actual:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falla de capacitación en el ingreso de personal</li> <li>• Falta de sistema de capacitación periódico</li> </ul>

**Situación deseada:**

- Implementar sistema de capacitación global y periódico
- Implementar Coaching que transmita experiencia y experticia

**Indicadores:**

- Numero de capacitaciones
- Cronograma con módulos de capacitación

**Planificación Estratégica****Marco teórico:**

Proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

**Situación actual:**

- Falta de control cruzado entre áreas
- Falta de información relevante entre área

**Situación deseada:**

- Control cruzado entre los departamentos front office, front desk y house keeping
- Comunicación con archivos originales y copias de la actividad operativa

**Indicadores:**

- Hojas de ruta
- Planillas de control
- Comunicación online

## MATRIZ DE DOBLE ENTRADA PARA ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO MOTRIZ O DEPENDENCIA DE LAS VARIABLES

A continuación analizaremos las influencias de las variables entre sí para determinar la motricidad y la dependencia de las mismas.

INFLUENCIA DE/SOBRE	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	ROTACION DEL PERSONAL	TRABAJO EN EQUIPO	CAPACITACIÓN	PLANIFICACION ESTRATEGICA	INFLUENCIA TOTAL
COMUNICACION		F4	P3	F4	F4	P3	18
LIDERAZGO	M2		P3	F4	F4	P3	16
ROTACION DEL PERSONAL	P3	P3		P3	P3	M2	14
TRABAJO EN EQUIPO	P3	P3	P3		P3	M2	14
CAPACITACIÓN	F4	F4	F4	F4		M2	18
PLANIFICACION ESTRATEGICA	P3	P3	M2	P3	F4		15
INFLUENCIA TOTAL	15	17	15	18	18	12	95

MOTRICIDAD

DEPENDENCIA

### Ponderación Asignada

F=	Fuerte	M=	Moderada	2
P=	Potencial	D=	Débil	1
		N=	Nula	0

## ROTACION MOTRICIDAD/DEPENDENCIA DE LAS VARIABLES

A partir de la valoración que se hizo en la matriz de doble entrada, se calcularon los valores tanto absolutos como relativos de las variables.

Variable		Dependencia		Motricidad	
		Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
V1	Comunicación	15	0,158	18	0,190
V2	Liderazgo	17	0,178	16	0,168
V3	Rotación del personal	15	0,158	14	0,147
V4	Trabajo en equipo	18	0,190	14	0,147
V5	Capacitación	18	0,190	18	0,190
V6	Planificación	12	0,126	15	0,158
<b>TOTAL</b>		<b>95</b>	<b>1</b>	<b>95</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Luego de haber estudiado la motricidad y dependencia de cada variable junto al actor clave, se haría una proyección sobre la bisectriz de la información obtenida para poder identificar cuáles son aquellas que tienen mayor motricidad y dependencia a los fines de incluirlas formalmente en el diseño de escenarios factibles para mejorar.

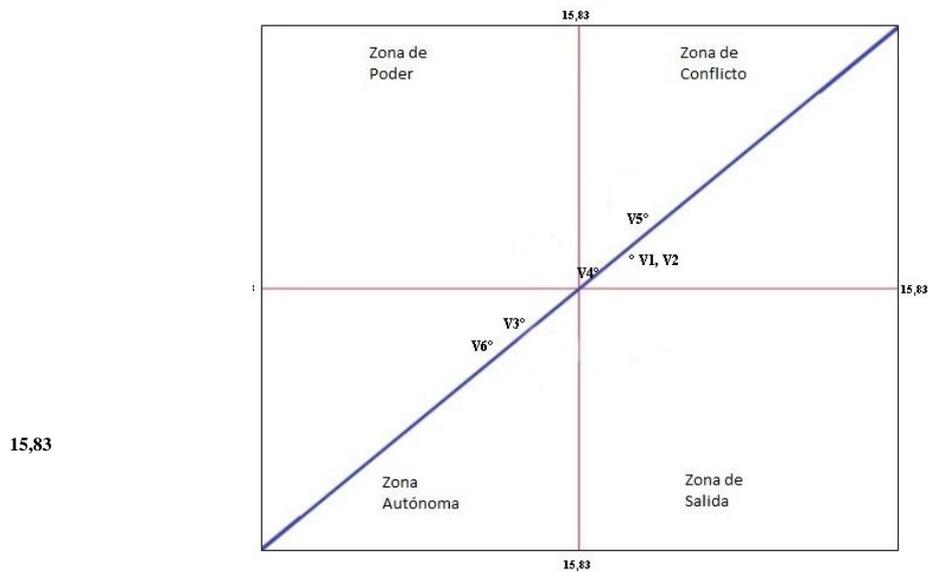
### Proyección de las variables sobre la diagonal

Dada la dificultad de observar el comportamiento de cada variable en sus dos dimensiones: motricidad y dependencia, se hace necesario reflejarlas en una diagonal que nos permita identificar las que se encuentran en una zona de conflicto, de poder, de salida o autónoma. Para esto se promedia el puntaje de cada variable en las dos dimensiones que permite visualizar cuales se encuentran cercanas al valor promedio general de todas las variables, como se muestra en el siguiente cuadro resumen:

Variable	(Dependencia; Motricidad)	Punto de proyección sobre la diagonal.
(V1) Comunicación	(15 ; 18)	(16,5 ; 16,5)
(V2) Liderazgo	(17 ; 16)	(16,5 ; 16,5)
(V3) Rotación de Personal	(15 ; 14)	(14,5 ; 14,5)
(V4) Equipos de trabajo	(18 ; 14)	(16 ; 16)
(V5) Capacitación	(18 ; 18)	(18 ; 18)
(V6) Planificación estratégica	(12 ; 15)	(13,5 ; 13,5)

Fuente: Elaboración propia (2017)

La cifra promedio que va a servirnos para determinar las zonas en las que se encuentran las variables es 15,83 (95/6).



### Variables en la zona de poder

Son las que tienen mayor motricidad y menor dependencia (motricidad > 15,83; dependencia < 15,83).

**Zona de poder → Ninguna Variable**

### Variables en la zona de conflicto

Son las que poseen mayor motricidad y mayor dependencia (motricidad > 15,83; dependencia > 15,83).

**Zona de conflicto → (V1) Comunicación, (V2) Liderazgo, (V4) Equipos de trabajo, (V5) Capacitación**

### **Variables en la zona de salida**

Son las que poseen menor motricidad y mayor dependencia (motricidad < 15,83; dependencia > 15,83).

**Zona de salida → Ninguna Variable**

### **Variables en la zona autónoma**

Son las que poseen menor motricidad y menor dependencia (motricidad < 15,83; dependencia < 15,83).

**Zona autónoma □ (V3) Rotación del Personal; (V6) Planificación Estratégica**

Las variables ubicadas en la zona de conflictos fueron:

- ✓ Comunicación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Equipos de Trabajo
- ✓ Capacitación

A partir de estas construiremos las siguientes hipótesis:

- Variable 1: comunicación:  
Se podrá mejorar la comunicación tanto formal como informal en las distintas áreas, creando una sinergia, mejorando las operaciones, decisiones tácticas y minimizando el tiempo de implementación de las decisiones estratégicas.
- Variable 2: liderazgo:  
Se mejorará la planificación estratégica y se creará nuevos métodos de comunicación para la transmisión de los planes en las distintas áreas de la empresa.
- Variable 4: equipos de trabajo:  
Se podrá establecer una implementación de socialización del nuevo diseño de trabajo en todas las áreas intervinientes. Una vez conocido el nuevo método de trabajo se conformaran los equipos de trabajo de acuerdo a sus actividades y funciones.
- Variable 5: capacitación:  
Se capacitará a todos líderes y miembros de las áreas operativas del hotel para fortalecer las competencias del equipo de trabajo

### Escenarios posibles

E1	V1	V2	V4	V5
E2	V1	V2	V4	-
E3	V1	V2	-	V5
E4	V1	-	V4	V5
E5	-	V2	V4	V5
E6	V1	V2	-	-
E7	-	-	V4	V5
E8	V1	-	-	V5
E9	-	V2	V4	-
E10	V1	-	-	-
E11	-	V2	-	-
E12	-	-	V4	-
E13	-	-	-	V5

Fuente: Elaboración propia (2017)

### Determinación de los escenarios

Los escenarios que, por su verosimilitud y de acuerdo con el actor clave, fueron seleccionadas y ponderadas son:

➤ *Escenario 1*

El escenario numero 1 encuadra las cuatro variables analizadas donde se formulan propuestas cualificables, cuantificables e integrales en la estructura organizacional de los hoteles.

➤ *Escenario 2*

Este escenario contiene las variables de liderazgo, comunicación y equipos de trabajo, pero su probabilidad de efectividad es baja debido a la falta de implementación de capacitación en equipos de trabajo.

➤ *Escenario 3*

Se analizara las variables de liderazgo, comunicación y capacitación, pero al no implementar la mejora en los equipos de trabajo la metodología de procesos y funciones seguirá siendo la misma, lo cual no modificara sustancialmente el desempeño de las tres variables implementadas.

➤ *Escenario elegido*

Se eligió este escenario porque para el criterio del actor clave es el que más probabilidad de ocurrencia tiene. Al mejorar las cuatro variables produce un efecto

sinérgico entre los mismos lo que genera una mayor implantación de las mejoras propuestas.

### **Acciones estratégicas**

#### **Comunicación y liderazgo organizacional**

Las propuestas en base a estas variables, se realizaran de manera conjunta, ya que tienen un alto grado de interdependencia, y las mejoras en una irán de “la mano” con la otra.

Un factor predominante que influye es la falta de comunicación entre los departamentos, en especial la mala relación entre *recepción y reservas*, ya que en la mayoría de los casos no existe un medio donde se notifique las reservas existentes y confirmadas. Al momento de realizarse el check in, el departamento de reservas no había asegurado la reserva por lo que huésped debe esperar para disfrutar de su estadía.

En este caso una de las herramientas más eficientes sería la implementación de correo electrónico mediante el envío de e-mails, donde se informe en base a archivos adjuntos y un formulario de uso interno, los datos del huésped, fecha de inicio y fin de la estadía, los requerimientos según el tipo de habitación, servicios a consumir y forma de pago. Estos e-mails se enviarían desde reservas hacia recepción.

Ello permite que, si existe en algún momento un cuello de botella es más sencillo identificar donde surgió el conflicto y sobre quien recae la responsabilidad del inadecuado procedimiento, en dicha situación se le reenvía el e-mail al jefe de recepción para que aplique correctivos. Los departamentos de reservas y recepción deben intercambiar información y mantenerse en contacto para coordinar el trabajo en equipo, lo cual facilitara la carga laboral y el resultado será más efectivo. Por medio de este mecanismo se podrá notificar al departamento de recepción las reservas que ingresan cada día y los datos del cliente y que han sido previamente ingresados en la base de datos del hotel, para que al momento del ingreso del huésped no deba preocuparse ni esperar.

Los conflictos que se originan principalmente entre el departamento de *recepción y housekeeping* surgen cuando hay falta de comunicación y las habitaciones no se presentan de acuerdo a las solicitudes especiales de cada pasajero; por ejemplo, armar una cama adicional, o una cuna, etc. Los problemas se resuelven en el momento pero a posteriori no se realiza un control correctivo del cuello de botella presente entre ambos sectores, siendo esta una acción condescendiente con las fallas, se convive con el conflicto y el huésped es el principal afectado.

Para un correcto seguimiento del inadecuado proceso de comunicación e intercambio de información, se propone un formulario que permita detallar las responsabilidades del recepcionista y de la gobernanta asegurando que se cumplan correctamente sus funciones y se evite la comunicación informal. El beneficio que otorga el formulario de uso interno, es el de poder realizar un control cruzado entre las áreas intervinientes, ante una situación en la que se produzca una incongruencia en el procedimiento como así también en una auditoria operativa a cargo del responsable del sector.

Otro beneficio es el de implementar a través del documento un proceso de mejora continua, ya que con la puesta en práctica del mismo se estandarizará el trabajo y se optimizarán los tiempos, de tal manera, se logra el trabajo en equipo haciendo hincapié en la eficiencia y desempeño de los trabajadores.

ENCARGO DE ATENCIONES ESPECIALES	
Huésped:	Número de habitación:
Llegada prevista:	Encargado por:
Adjuntar tarjeta/ carta de bienvenida	Huéspedes VIP
Flores	Aniversario/ noche de boda, etc.
Vinos y tablas	Cuna
Cesta de frutas	Cama adicional
Champagne y dulces	Otros requerimientos
Observaciones	
Emite:	Fecha
Recibe:	Hora

Fuente: Elaboración propia (2017)

### **Equipos de trabajo**

Para verificar la eficacia del modelo se empieza con una reestructuración del esquema en que venía desempeñándose hasta el momento (cambiar el concepto de trabajo en grupo por el de trabajo en equipo).

Luego se ejecuta una socialización de la propuesta del nuevo diseño de trabajo, en donde se da a conocer la mayor cantidad de información concerniente a la implementación del modelo, a todos y cada uno de los colaboradores que en ella laboran, incluyendo una parte administrativa de la misma, es decir, supervisores y operarios líderes, quedando claro que se enfocaría al mejoramiento de los niveles de calidad haciendo énfasis en optimizar los tiempos de proceso, en lo referente a los indicadores.

Luego se procederá a conformar los equipos de trabajo de acuerdo con la interdependencia de sus actividades y las funciones realizadas en cada uno de los puestos de trabajo. Resultando así un total de 3 grupos claves pertenecientes a los sectores con mayores conflictos y relevancia dentro de la estructura organizacional siendo estos el equipo de recepción, housekeeping y reservas.

#### *Responsabilidades del Supervisor*

- Controlar las actividades que se realizan, en particular cuando surgen conflictos que le son reportados y sugerir que los operarios apliquen un sistema de autocontrol y resolución de problemas diseñados por ellos mismos.
- Recompensar los logros del equipo de trabajo en base a efectos motivadores que conlleven a un incremento de su potencial y gestión del talento humano.

#### *Responsabilidades del Operario Líder*

- Capacitar y Asesorar a sus LET (Líder de Equipo de Trabajo) y sus MET (Miembro de Equipo de Trabajo) en las acciones implementadas para la solución de problemas originados en los sectores mencionados.
- Verificar la aplicación de las acciones definidas para la solución de problemas detectados.
- Definir actividades de mejora para solucionar las fallas encontradas en el área de reservas, recepción y housekeeping.
- Verificar que se apliquen decisiones a tomar para corregir las anteriores fallas en el proceso de comunicación e intercambio de información.
- Realizar seguimiento de los cuellos de botellas para establecer un sistema correctivo del proceso.

#### *Responsabilidades de los LET*

- Dar a conocer la visión corporativa a los miembros de los equipos, a través de reuniones, programas de capacitación, newsletter, murales.
- Comunicar porque están reunidos los colaboradores y cuáles son sus responsabilidades dentro del equipo.
- Otorgar herramientas útiles como planillas de puesto de trabajo para dejar en claro las funciones que se deben cumplir en el proceso operacional.
- Fomentar la participación activa en reuniones, donde se lleve a cabo el aporte a través de lluvia de ideas para mejorar el servicio.
- Verificar el cumplimiento de responsabilidades por parte del equipo de trabajo.

- Capacitar y Asesorar a los MET en las acciones implementadas para solución de problemas de comunicación así como también realizar un acompañamiento continuo y coaching brindando experiencias y conocimientos.
- Comprobar el cumplimiento de las actividades del grupo en el puesto de trabajo.
- Realizar rotación de puestos entre los integrantes del equipo para que todos conozcan las tareas que se realizan, lo que permitirá que ante un reemplazo de un MET ausente, otro miembro pueda cumplir su función.

#### *Responsabilidades de los MET*

- Realizar las actividades asignadas de acuerdo con las especificaciones del puesto de trabajo.
- Cumplir con las normas internas y utilización de documentos como planillas de solicitudes del huésped, documentación de reservas confirmadas, rack de habitaciones, cardex, entre otros.
- Comunicación formal entre los equipos de trabajo a través de la utilización de documentos y envíos de e-mails como así también comunicación informal (skype, línea telefónica) para resolver cuestiones de manera urgente.
- Colaboración mutua entre los miembros del equipo, ya que todos apuntan a cumplir con los objetivos organizacionales.
- Compartir logros y fracasos, haciendo que la calidad del servicio brindado mejore día y día y que los conflictos sirvan de aprendizaje para una mejora continua que permita elevar con el transcurso del tiempo la satisfacción del cliente.

### **Capacitación**

Luego de estructurar el modelo en la sección de prueba y realizar la respectiva socialización y sensibilización de la propuesta organizacional, se generarán una serie de capacitaciones y talleres tendientes a fortalecer las competencias de: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y los conocimientos en manejo de indicadores y herramientas estadísticas a todos los MET'S y los LET'S anteriormente señalados. Cabe destacar que las capacitaciones estarán dirigidas por un consultor experto en el tema y la colaboración de los gerentes, supervisores de áreas, personal experimentado y con trayectoria en los hoteles.

A continuación se presenta el cronograma de implementación del sistema de equipos de trabajo con su respectivo tiempo de puesta en marcha, etapas y acciones que lo componen.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

TIEMPO ACTIVIDADES A REALIZAR	AÑO 2013											
	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación del sistema	■											
2. Obtener la aprobación por la alta dirección		■										
3. Contratación de un asesor experto en el tema			■									
4. Divulgación del sistema				■								
5. Programa de capacitación					■	■	■	■	■	■	■	■
a) Valores					■							
b) Trabajo en equipo						■						
c) Atención al cliente							■					
d) Delegación de Autoridad								■				
e) Toma de decisiones									■			
6. Seguimiento de la implementación										■	■	■

Fuente: Elaboración propia (2017)

## **CONCLUSIONES**

Tal como se enfatizó en la hipótesis de la presente investigación y teniendo en cuenta la evolución de lo hasta aquí estudiado en el mercado laboral hotelero de cuatro estrellas, se advierte que los responsables de los establecimientos hoteleros no consideran al cliente interno como parte clave del servicio brindado. Por más que el huésped no posea contacto directo con la mayoría de los integrantes de la estructura organizacional, una incorrecta gestión de los recursos humanos y procedimientos operacionales inadecuados, son percibidos por el huésped al momento de arribar al hotel, comenzado por la falta de amabilidad en el recibimiento como así también ser víctimas de horas de esperas para que se entregue el servicio tal y como lo había solicitado. Las omisiones y errores en la comunicación conducen a que no se presente correctamente el producto requerido produciendo insatisfacción de los clientes, disminuyendo la calidad.

En este trabajo se expuso el rol primordial que posee el departamento de recepción siendo la cara visible del hotel y el primer contacto que el cliente posee con la organización, por ello es fundamental que este equipo de trabajo establezca un tipo de comunicación formal y constante con los equipos de housekeeping y reservas ya que es allí donde se producen la mayoría de los conflictos y por los cuales el huésped establece sus reclamos al recepcionista.

Por todo lo anterior y teniendo en cuenta las perspectivas a futuro, es imprescindible que a partir de un breve plazo se considere un cambio en las personas y su ideología, no solo en el carácter de comunicación, sino que debe realizarse una planificación de la parte interna en los hoteles, considerando la capacitación y coaching constantes, colaboración mutua, involucramiento del personal en las acciones estratégicas, acompañamiento continuo de los trabajadores y seguimiento de los conflictos, puesto que son herramientas que aportan una guía de considerable valor para el mediano y largo plazo de la plantilla laboral y de la organización.

La propuesta basada en equipos de trabajo genera que todos los miembros se direccionen a cumplir los objetivos organizacionales; que puedan aportar ideas generando valor agregado al servicio, que los gerentes involucren al personal y lo hagan

sentir parte de la empresa motivándolos y destacando sus logros; que los empleados puedan aportar sugerencias para una mejora continua de los procesos.

Todas estas acciones conllevan a que los hoteles mejoren la prestación de servicio y el huésped regrese y recomiende a la empresa como símbolo de calidad y atención personalizada.

## ANEXO

### **Modelo de Encuesta**

A continuación se presenta el modelo de encuesta utilizada para los responsables del área de recursos humanos y gerentes de los hoteles seleccionados así como también el personal de puestos operativos que constituyen la estructura organizacional de la industria hotelera, siendo nuestros actores claves para el análisis prospectivo.

#### ***Recursos humanos***

- ❖ ¿Se selecciona personal acorde a la categoría del hotel con habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las exigencias del puesto? SI.....NO.....
  
- ❖ ¿Qué tipo de formación académica poseen los empleados, acorde al cargo que ocupan y a la categoría del hotel en el cual operan? A continuación se detallan algunas de las áreas consideradas claves dentro de los hoteles:
  
- ❖ Gerencia: Contador público...../Licenciatura en Administración...../Administración hotelera...../ Comercialización...../ Ingeniería comercial...../ Economía...../años de experiencia en puestos similares...../otras carreras.....
  
- ❖ Administración y contaduría: contador público...../ Licenciatura en Administración de empresas o administración hotelera...../años de experiencia en puestos similares..... /otras carreras.....
  
- ❖ Front office: universitarios o terciarios relacionados con carreras de hotelería...../gestión en reservas de hoteles...../años de experiencia en puestos similares...../otras carreras o cursos.....

❖ Housekeeping: cursos de gobernanta ejecutiva...../ cursos de mucama profesional de hotel...../años de experiencia...../ otros cursos.....

❖ Restaurante: chef internacional...../ cursos de jefes de cocina...../ sommelier...../ carreras terciarias en gastronomía...../ administración de restaurantes...../ cursos en servicios de restauración...../años de experiencia...../otros cursos o carreras afines.....

---

❖ ¿El personal de recepción, reservas, administración, ama de llaves, gerentes medios y gerente general posee habilidades de autogestión? SI.....NO.....

❖ ¿Se evalúa al empleado en el puesto? SI.....NO..... ¿Qué técnicas se utilizan para la evaluación?.....

❖ ¿Se rota al personal dentro de una determinada área para que todos estén informados de las tareas que se realizan? SI.....NO.....

### ***Trabajo en equipo***

❖ ¿Se realiza un planeamiento de metas de equipos de trabajo o de las diferentes áreas del hotel? SI.....NO.....

❖ ¿Se difunde la misión y visión por todos los medios para su conocimiento? SI.....NO.....

❖ ¿Las sugerencias que proponen los empleados son consideradas por la gerencia y se tienen en cuenta para mejorar el servicio? SI.....NO..... ¿Se autoriza a los empleados para la toma de decisiones y solución de problemas? SI.....NO..... ¿Porqué?.....

❖ ¿Hay descentralización de decisiones y acciones desde los mandos medios hacia los niveles inferiores para que aporten su conocimiento? SI.....NO.....

❖ ¿Se forman comités para la evaluación de los equipos de trabajo? SI.....NO.....

### ***Capacitación y desarrollo***

- ❖ ¿Se otorgan capacitaciones/ Coaching a los empleados sobre las temáticas y funciones de todas las áreas para una posterior formación de equipos autoguidados? SI.....NO.....
  
- ❖ ¿Se incorporan la diversidad de temas en un cronograma de actividades de capacitación? SI.....NO.....
  
- ❖ ¿Qué técnicas se utilizan para motivar al personal?
  - Reconocimiento público nombrando cada mes al empleado más destacado (Empleado del Mes).....
  - Francos.....
  - Festejo de cumpleaños.....
  - Fin de semana en el hotel.....
  - Un día en el Spa.....
  - Cenas y/o almuerzos a cargo del hotel.....
  - Premios anuales por rendimiento de equipos, como por ejemplo 1 viaje al exterior.....
  - Cursos, seminarios, etc.....
  - Comisiones al departamento de ventas por bloqueo de habitaciones para convenciones/ eventos.....
  - Otras formas de motivación.....

### ***Comunicación***

- ❖ ¿Se realizan reuniones periódicas con los líderes de los equipos o jefes inmediatos para informar planes estratégicos y transmisión de inquietudes a los demás miembros del equipo? SI.....NO..... ¿O sólo se comunican a diario las actividades realizadas? SI.....NO.....
  
- ❖ ¿Se promueven los newsletters con información significativa? SI....NO.....
  
- ❖ ¿Existe un proceso de comunicación global que atraviese las diferentes áreas y niveles del hotel donde todos participen? SI.....NO.....  
¿O sólo se fomenta la comunicación de acuerdo al organigrama en forma descendente? SI.....NO.....

❖ ¿El hotel lleva a cabo los discursos/ procedimientos negociadores/ procesos de gestión de conocimientos, para que todos los departamentos puedan dialogar y llegar a un acuerdo conjunto en beneficio de los objetivos organizacionales? SI.....NO.....  
¿O se generan discrepancias y se sigue trabajando como se venían haciendo las cosas? SI.....NO.....

¿O sólo se considera lo que propone algún departamento/ gerencia sin tener en cuenta las áreas restantes? SI.....NO.....

❖ ¿Cuáles cree que son los principales conflictos entre los distintos departamentos a la hora de negociar/ acordar, en qué áreas surgen y como se resuelven?.....

❖ El gerente/ gerente operativo ejerce el rol de líder:

- ✓ Visionario.....
- ✓ Negociador.....
- ✓ Coordinador.....
- ✓ Integrador.....
- ✓ Autocrático.....
- ✓ Orientado a las tareas.....
- ✓ Orientado a las personas.....
- ✓ Carismático.....
- ✓ Tradicional.....

❖ ¿Se adapta con flexibilidad en tiempo y espacio ante circunstancias internas y externas? SI.....NO.....

❖ ¿El hotel en cuestión cuenta con hojas de perfiles donde se detallen y se comuniquen las actividades específicas de cada puesto? SI.....NO..... ¿O se comunica solamente a través de los manuales de procedimientos? SI.....NO.....

❖ ¿Qué medios utiliza para comunicarle al personal las tareas que debe realizar?.....

❖ ¿El hotel cuenta con una estructura de control y verificación para la aplicación de correctivos? SI.....NO.....

## BIBLIOGRAFÍA

- Águila López, J.2003. *Gestión del Líder*. Editorial Ariel, S. A., 1era Edición. Barcelona.
- Ahmed Ismail, *Operaciones y Procesos Hoteleros*.
- Alles, M. (2000): Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina.
- Becker, G. S, 1983: El capital humano. Editorial Alianza. Primera Edición. Madrid, España.
- Becker, B.A.; et al: 2001. *El Cuadro de Mando de RRHH: Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Edición Gestión 2000.Barcelona
- Brunet, L; 1999. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México
- ETUR Ente Turístico de Rosario.
- Fernández, Aguado, J: 2006. *Fundamentos de la organización de empresas. Breve historia del Management. Madrid, España*.
- Cornejo Hernán, *Material de cátedra* de la materia Seminario de Práctica Gerencial, carrera “Administración de Empresas” de la Universidad Abierta Interamericana.
- Mestres Soler Juan R., 2000. *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*.
- Katzenbach, Jon R. Smith, Douglas K., 1996. *Sabiduría de Los Equipos*.Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
- Katzenbach Douglas K. Smith.2006 *Sabiduría de los Equipos* Editorial Diaz Santos Madrid. España.
- Mintzberg, Henry, 2001. Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial El Ateneo.
- Mitrani, A.; et, al: 2002. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Deusto. Bilbao.
- Ramió, C., Ballart, X. 1993, “Lecturas de Teoría de la Organización”, 2 vols. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Gallo Ricardo, *Material de cátedra* de la materia Teoría de las Organizaciones, carrera “Administración de Empresas” de la Universidad Abierta Interamericana.

- Santos, Díaz. 1998. *Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo*. Editora Díaz De Santos, S.A. Madrid. España.
- Stephen, Robbins, 2004. *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México 2004.