

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Turismo y Hospitalidad
Licenciatura en Hotelería

“La importancia de la gestión estratégica de recursos humanos en el funcionamiento de un hotel 4 estrellas”

Autor: Juan Cruz Llarín

Agosto de 2018

ÍNDICE

1. Tema.....	3
2. Introducción	3
3. Planteo del problema.....	4
4. Preguntas de la investigación: principal y secundarias	5
5. Objetivos de la investigación: general y específicos.....	5
6. Justificación de la investigación.....	6
7. Tipo de investigación	7
8. Hipótesis.....	8
9. Limitaciones	8
10. Antecedentes	8
11. Marco teórico	10
11.1. Los recursos de las organizaciones	10
11.2. El rol del hombre en las organizaciones	11
11.3. Teorías de la motivación humana	13
11.3.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	14
11.3.2. Teoría de los dos factores de Herzberg	15
11.3.3. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.....	16
11.3.4. Teoría de las expectativas de Vroom	17
11.3.5. Teorías X, Y y Z de McGregor y Ouchi	17
11.3.6. Teoría de existencia, relación y crecimiento de Alderfer	18
11.4. Los estilos de gerenciamiento	19
11.5. El área de recursos humanos	21
11.5.1. La importancia de la gestión de recursos humanos.....	23
11.5.2. Los entornos del área	25
11.5.3. Objetivos, procesos y herramientas.....	26
11.5.4. Gestión estratégica de recursos humanos.....	35
11.5.5. Las competencias del responsable del área.....	40
11.6. La importancia de la comunicación	42
11.7. Cultura y clima organizacional	44
11.8.1. Las características del sector hotelero y sus recursos humanos.....	46
11.8.2. Las competencias requeridas.....	52
11.8.3. Reglamentación de alojamientos turísticos.....	56

12. Marco referencial	59
12.1. El caso de estudio: Hotel Américas Towers y Hotel de las Américas	59
13. Aspectos metodológicos.....	62
14. Universo de estudio.....	63
15. La gestión de recursos humanos en los hoteles.....	63
15.1. Etapa de diagnóstico de situación	64
15.2. Etapa de diseño e implementación de medidas.....	70
15.3. Etapa de medición de resultados	80
16. Conclusión	84
17. Bibliografía	87
18. Anexo	90

1. TEMA

La importancia de la gestión estratégica de recursos humanos en el funcionamiento de un hotel 4 estrellas.

2. INTRODUCCIÓN

La Argentina es un país que por su gran extensión territorial cuenta con una enorme cantidad y variedad de atractivos naturales que, sumados a otros factores como la benignidad de su clima, la riqueza cultural, la diversidad en la oferta gastronómica y el alejamiento de los principales focos de conflictos bélicos, le han permitido posicionarse como un destino de primer nivel.

Así, la actividad turística del país se ha convertido en un fenómeno económico y social que representa un factor clave en la creación de riqueza y generación de empleo, fomentando el desarrollo de las economías regionales, atrayendo inversiones y promoviendo su imagen en el exterior. A diferencia de otros sectores, las necesidades de los turistas no están compuestas por un solo bien o servicio, sino por una multiplicidad que incluyen transporte, alojamiento, alimentación y entretenimiento, entre otros.

Por otra parte, el avance de la tecnología, las nuevas formas de comunicación y los efectos de la globalización provocaron importantes transformaciones en los hábitos y las preferencias de las personas a la hora de viajar. En la actualidad, los turistas se encuentran más informados, son más experimentados y realizan numerosas consultas antes de tomar una decisión.

Comprender los nuevos perfiles y las maneras de satisfacer sus expectativas se convirtió en un gran desafío para el sector turístico, pues estos cambios provocaron una fragmentación de la demanda e hicieron que los mercados se volvieran cada vez más competitivos. En consecuencia, se fueron delineando nuevas tendencias y aparecieron propuestas diseñadas para satisfacer estas necesidades, las cuales afectaron directamente la rentabilidad del sector. En el caso de los hoteles, se vieron obligados a revisar sus estrategias para competir en contextos complejos, dinámicos y de cambios rápidos, donde el conocimiento y el uso de la tecnología cada vez están más presentes. Ante estos nuevos retos y oportunidades, la mayoría de ellos buscaron mejorar su capacidad innovadora y diferenciarse de sus competidores a través de sus recursos intangibles, apuntando a obtener ventajas difíciles de imitar que les aseguraran su rentabilidad.

Teniendo en cuenta la importancia que revisten las personas dentro de cualquier sector de la economía (pero más aún dentro de la hotelería, donde la mayoría de los servicios brindados se materializan a través de los recursos humanos e implican una relación directa entre los huéspedes y los empleados) y las particularidades que presenta el sector en materia de recursos humanos, gestionarlos estratégicamente se convirtió en una de las principales herramientas para afrontar este desafío.

El presente trabajo de investigación intentará dar cuenta de ello tomando como caso de estudio los hoteles Américas Towers y Hotel de las Américas, dos hoteles 4 estrellas ubicados en el barrio de Recoleta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuyas autoridades brindaron el consentimiento correspondiente según consta en el anexo.

El mismo estará estructurado de la siguiente manera: una etapa de abordaje teórico, en la cual se desarrollarán los aspectos considerados de relevancia para el caso; una de diagnóstico, en la que se describirá la situación de los hoteles en febrero de 2015; una de diseño e implementación de políticas desde el área de recursos humanos, centrada en la revisión de los procedimientos y la reorganización de los recursos; y una de medición de resultados a través de datos estadísticos obtenidos en los meses de marzo y abril de 2017.

3. PLANTEO DEL PROBLEMA

Determinar la incidencia que tiene la gestión estratégica de recursos humanos en el funcionamiento de un hotel 4 estrellas, tomando como caso de estudio dos establecimientos de la misma categoría ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

4. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta principal

1. ¿Cómo incide la gestión estratégica de recursos humanos en el funcionamiento de un hotel 4 estrellas?

Preguntas secundarias

1. ¿Cuáles son las motivaciones que influyen en el desempeño de los colaboradores de un hotel?
2. ¿Qué estilos de gerenciamiento se pueden adoptar para gestionarlos?
3. ¿Cuáles son los objetivos específicos del área de recursos humanos y los procesos que debe llevar adelante para alcanzarlos?
4. ¿Cuál es el perfil que debe poseer su responsable?
5. ¿Qué características presenta el sector hotelero en materia de recursos humanos y cuáles son las competencias requeridas?
6. ¿Qué medidas se pueden implementar desde el área de recursos humanos para alcanzar los objetivos generales de un hotel?

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

1. Determinar la incidencia que tiene la gestión estratégica de recursos humanos en el funcionamiento de un hotel 4 estrellas.

Objetivos Específicos

1. Identificar las motivaciones que influyen en el desempeño de los colaboradores de un hotel.
2. Conocer los estilos de gerenciamiento que pueden adoptarse para gestionarlos.
3. Establecer los objetivos específicos del área de recursos humanos y los procesos que debe llevar adelante para alcanzarlos.

4. Determinar el perfil que debe poseer su responsable.
5. Analizar las características que presenta el sector hotelero en materia de recursos humanos y las competencias requeridas.
6. Conocer las medidas que se pueden implementar desde el área recursos humanos para alcanzar los objetivos generales de un hotel.

6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Durante las últimas décadas, el turismo del país ha crecido notablemente y a pesar de algunos momentos de estancamiento como los observados entre 2011 y 2015 (Diario La Nación, 2016), la actividad ha llegado a convertirse en una de las que mayores ingresos aporta a la economía nacional. Dado que requiere de mano de obra intensiva, en los lugares donde se desarrolla el turismo representa una importante fuente de empleo, porque los turistas buscan satisfacer un amplio espectro de necesidades que van desde las básicas, como la alimentación, el hospedaje y el transporte, hasta otras más elevadas como el acceso a entretenimientos y actividades relacionadas con el placer. De este modo, el turismo genera riquezas y promueve el crecimiento de las economías regionales.

Sin embargo, las necesidades de los turistas y las formas en que buscan satisfacerlas no se mantienen estáticas, sino que evolucionan permanentemente. En la actualidad, esto se ha convertido en una característica distintiva porque, influenciados por los cambios culturales, el avance de la tecnología y las nuevas formas de comunicación, los turistas han modificado gran parte de sus hábitos y comportamientos a la hora de viajar y hospedarse.

Para poder adaptarse a estas tendencias que fueron surgiendo, las empresas del sector turístico debieron pensar en estrategias que les permitieran identificarlas, comprenderlas y satisfacerlas de la mejor manera posible. De este modo, se fueron delineando nuevas propuestas que se sumaron a las tradicionales y por tanto la competencia comenzó a crecer, teniendo un fuerte impacto en la rentabilidad del sector.

Considerando que en hotelería se vende un servicio, y que como se dijo anteriormente en la mayoría de los casos existe una relación directa entre los huéspedes y los empleados, los recursos humanos se convirtieron en los recursos más valorados para poder enfrentar este nuevo desafío. Sin embargo, para ello es necesario gestionarlos adecuadamente, pues su valor profesional (no personal) estará determinado por la

medida en que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que logren alcanzar los suyos. Será necesario, entonces, contar con equipos de colaboradores comprometidos y alineados con los objetivos de cada organización.

En el país, esto representa una tarea compleja, pues los entornos en los que deben funcionar los hoteles son entornos inestables, fuertemente influenciados por las condiciones económicas, políticas, sociales, culturales y legales. A eso se le suma que el sector hotelero y los recursos humanos que forman parte de él presentan una serie de particularidades que en muchas ocasiones los vuelven difíciles de gestionar.

En este contexto, la gestión estratégica de recursos humanos se convierte en una herramienta clave con la que cuentan los hoteles para poder hacerle frente a las situaciones mencionadas.

El presente trabajo surge a partir del interés del autor por realizar una investigación que dé cuenta de ello, para lo cual se realizó un estudio de caso de dos hoteles 4 estrellas ubicados en el barrio de Recoleta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Su elección se fundamenta en la creencia de que plasmar en el trabajo académico su experiencia profesional en dichos hoteles, donde lideró un proceso de reestructuración general del área de recursos humanos, representa un verdadero factor de enriquecimiento, tanto para la investigación como para el sector hotelero.

De este modo, se espera que este trabajo constituya un aporte de utilidad sobre el tema para estudiantes y profesionales de la Hotelería y el Turismo que se encuentren interesados en ampliar sus conocimientos sobre el área de recursos humanos y la gestión estratégica, así como para mandos medios con personal a cargo, gerentes y directores de hoteles, inversores interesados en el sector y organismos tales como el Ministerio de Turismo de la Nación, la Cámara Argentina de Turismo, la Asociación de Hoteles de Turismo de la Argentina (AHT), la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (AHRCC) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA).

7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el tema de estudio, sus antecedentes y la forma en que se lo aborda, el presente trabajo presenta características propias de las investigaciones *exploratorias* y *descriptivas*, tomando como caso de estudio dos hoteles 4 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Según Carlos Sabino, las investigaciones exploratorias

pretenden dar una visión general y sólo aproximada de los objetos de estudio. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado, cuando no hay suficientes estudios previos y cuando aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suelen surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que, precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos de que dispone el investigador resultan insuficientes como para emprender un trabajo más profundo. Las descriptivas, por su parte, son consideradas por el mismo autor como aquellas cuya preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Estas investigaciones utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos de estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

8. HIPÓTESIS

La gestión estratégica de recursos humanos constituye la principal herramienta con la que cuentan los hoteles 4 estrellas para poder competir en las condiciones que ofrecen los contextos actuales y el sector hotelero en particular.

9. LIMITACIONES

Aunque se pudo acceder a la mayoría de los datos estadísticos y antecedentes necesarios para poder llevar a cabo el presente trabajo de investigación, las limitaciones estuvieron representadas por la falta de datos cuantitativos específicos que permitieran medir el impacto económico exacto que tuvieron las medidas implementadas sobre los resultados de los hoteles tomados como caso de estudio.

10. ANTECEDENTES

Se encontraron trabajos que abordan la importancia que reviste la gestión estratégica de recursos humanos en el funcionamiento de un hotel. Sin embargo, todos ellos fueron realizados en países como España y México, por lo que sus aportes al presente trabajo

de investigación fueron tomados considerando las diferencias económicas, geográficas, sociales y culturales que existe entre estos países y Argentina. Algunos de ellos son:

- Gimeno Rivera M. Prácticas de recursos humanos en la hotelería: caso del Hotel Renasa Valencia. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia; 2015. Este trabajo aborda la incidencia de las prácticas de recursos humanos en la productividad de los empleados y los resultados de un hotel, centrando su análisis en el subsector de hoteles turísticos y hostales de España y tomando como caso de estudio el Hotel Renasa de Valencia, para el cual se elabora un plan de mejoras en materia de recursos humanos.
- Moreno Sanabria R. El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de las capacidades estratégicas: una aplicación en el sector hotelero. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de la Laguna; 2010. Este trabajo estudia la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de los hoteles. Para ello, se abordan los enfoques teóricos existentes y se los contrasta con un estudio empírico en las ciudades de Tenerife y Cancún, a fin de proponer para ambos casos un modelo de prácticas que incorporen al elemento estratégico dentro de la gestión de recursos humanos.

No obstante, es importante destacar que se halló un trabajo que por su contenido guarda una gran relación con la presente investigación, diferenciándose en el campo de estudio y el enfoque.

- Hernando M. P. Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata; 2007. Este trabajo pretende explicar la importancia que reviste llevar adelante una gestión de recursos humanos eficiente que genere ventajas competitivas y beneficios a las organizaciones. Para ello, se abordan las prácticas o herramientas consideradas como las más adecuadas y se establece el perfil que debería tener del responsable del área. Por último, se realiza un diagnóstico sobre las organizaciones de Mar del Plata para conocer sus necesidades de formación y capacitación relacionadas con recursos humanos.

11. MARCO TEÓRICO

11.1. Los recursos de las organizaciones

Las *organizaciones* son conjuntos de dos o más personas que coordinan conscientemente un sistema de actividades y cooperan entre sí para lograr determinados objetivos que de manera individual y aislada no podrían. De acuerdo a los fines que persiguen, existe una enorme variedad de organizaciones, pero todas comparten un rasgo en común: necesitan recursos para poder funcionar. En este sentido, existen diversas teorías que definen estos recursos y los clasifican de acuerdo a distintos criterios. Chiavenato (2011) sostiene que los *recursos organizacionales* son los medios (bienes o servicios) con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos. En este sentido, resulta interesante definir que los *objetivos organizacionales* son los propósitos que guían a las organizaciones y establecen los lineamientos que regirán sus actividades, por eso es tan importante establecerlos con claridad. Además, pueden utilizarse como unidad de medida para verificar la productividad de las áreas, de los integrantes y de la estructura en general.

Los cinco grandes grupos de recursos que el autor establece de modo general teniendo en cuenta la funcionalidad de cada uno, es decir, el para qué son utilizados, son:

1. *Recursos físicos y materiales*: son los recursos que se necesitan para realizar las operaciones básicas de la organización. Ejemplo: edificios, maquinarias, equipos, materias primas, materiales y tecnología de producción.
2. *Recursos financieros*: es el dinero del que se dispone en sus distintas formas para afrontar los compromisos de la organización. Ejemplo: capital, flujo de caja, préstamos, financiamiento, créditos, ganancias e inversiones.
3. *Recursos mercadológicos*: comprenden tanto a los clientes y usuarios de las organizaciones como a los medios utilizados para identificarlos, contactarlos y satisfacerlos. Ejemplo: ventas, promoción, distribución.
4. *Recursos administrativos*: son los medios empleados para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización.
5. *Recursos humanos*: son las personas que integran la organización en todos sus niveles: *institucional o estratégico* (directores, propietarios o accionistas que toman las decisiones, establecen los objetivos y formulan las estrategias, constituyendo el

componente estratégico), *intermedio o gerencial* (gerentes, jefes y supervisores que articulan las decisiones tomadas por el nivel institucional con las acciones realizadas en el nivel operacional, constituyendo el componente táctico) y *operacional o técnico* (en el caso de los hoteles, recepcionistas, conserjes, camareros, cocineros, mucamas y oficiales de oficios varios que ejecutan las rutinas y procedimientos básicos y cotidianos relacionados con la elaboración del bien o servicio que ofrece la organización, constituyendo el componente técnico).

Ellos presentan la particularidad de ser los únicos dinámicos y que además deciden cómo operar sobre los demás. Alpander (1985) sostiene que los recursos humanos se encuentran por encima de los demás recursos y pueden decidir el éxito o fracaso de una organización.

El talento innato, las aptitudes físicas e intelectuales y los conocimientos útiles y valiosos que adquieren durante el proceso de educación y formación formal e informal (relaciones personales, estudios, experiencia laboral, autoaprendizaje) constituyen el *capital humano* con el que cuenta la organización para la creación de bienes y servicios. Este capital humano, sumado al *capital interno* (estructura interna de la organización, conceptos, modelos, sistemas administrativos, cultura organizacional) y el *capital externo* (estructura externa, relaciones con clientes y proveedores, marcas, patentes, prestigio) conforman el denominado *capital intelectual* de la organización.

Cabe destacar que, dependiendo del autor y del criterio que se aplique para clasificarlos, los recursos organizacionales también pueden dividirse en *recursos materiales e inmateriales* o *recursos tangibles e intangibles*, de acuerdo a su naturaleza física y a la posibilidad de verlos y/o tocarlos. Otros autores consideran el derecho de propiedad sobre ellos y los clasifican en *defendibles*, sobre los cuales existe un derecho de propiedad claramente establecido, como los recursos físicos y financieros, o *no defendibles*, sobre los cuales no existe un derecho de propiedad, como el prestigio y reputación de la empresa o las competencias de sus trabajadores, entre otros.

11.2. El rol del hombre en las organizaciones

Las personas orientan sus conductas dentro de las organizaciones a la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus metas personales, privilegiando ciertos aspectos y determinando la manera en que las organizaciones las administran. Sin embargo, estas

maneras fueron cambiando a través de los años de acuerdo a la concepción que se ha tenido sobre las motivaciones de las personas a la hora de trabajar.

A principios del siglo XX, con la *teoría de la administración científica* de Taylor el enfoque que predominaba era el del homo economicus, entendiendo que el hombre se motivaba exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales. De esta manera, se consideraba que las personas sólo trabajaban por dinero.

En la década de 1930, con la *teoría de las relaciones humanas* de Mayo, Lewin y otros se hablaba del homo social. Lo que motivaba al hombre a trabajar era el hecho de interactuar en grupos sociales y a cambio de sus aportes esperaba recibir recompensas sociales y simbólicas por parte de las organizaciones.

A comienzos de la década de 1950 surgió la *teoría estructuralista*, con la idea del hombre organizacional que desempeñaba distintas tareas en distintas organizaciones y necesitaba de ellas para satisfacer sus necesidades primarias y secundarias.

A finales de esta misma década apareció la *teoría conductista*, que contemplaba al ser humano recibiendo información de su ambiente, procesándola y tomando decisiones todo el tiempo en relación con sus actos cotidianos y habituales.

En la década de 1970, con la *teoría de la contingencia* de Lawrence y Lorsch y Schein emergió la idea del hombre complejo, visualizado como un sistema individual y complicado, un mundo y/o realidad aparte donde nada es absoluto ni perfecto, sino relativo y contingente. Según esta afirmación, las personas deben ser situadas en un contexto influido por numerosas situaciones que condicionan la manera en que se motivan, actúan y viven.

En las organizaciones, las relaciones se desarrollan en un marco donde participan actores internos y externos, todos los cuales realizan aportes motivados por algo. Jones (1999) los define como *grupos de interés* que son capaces de influir o recibir influencia de los resultados y cuyas relaciones exigen adaptación recíproca y constante para lograr el equilibrio mutuo. Estos grupos son:

1. *Empleados*: aportan su trabajo, conocimientos, habilidades y dedicación a cambio de salarios, beneficios, reconocimiento, permanencia en el empleo y oportunidades.
2. *Inversionistas, propietarios o accionistas*: aportan su dinero esperando rentabilidad, liquidez y dividendos.
3. *Proveedores*: aportan materiales y servicios motivados por establecer vínculos comerciales que le permitan favorecer su crecimiento empresarial y obtener ganancias.

4. *Consumidores*: aportan dinero para la adquisición o consumo de un bien o servicio, motivados por el precio, la calidad, la satisfacción de sus necesidades y otros factores.

5. *Gobierno, sindicatos, agencias reguladoras y otras instituciones gubernamentales*: regulan el marco en el que se llevan a cabo estas relaciones y buscan garantizar su seguridad. Para ello utilizan herramientas como las leyes y los convenios colectivos de trabajo. A cambio de su accionar reciben aportes en forma de impuestos y contribuciones.

6. *Sociedad*

La relación entre los empleados y los inversionistas, propietarios o accionistas se da dentro de un contexto de reciprocidad donde cada uno tiene expectativas sobre lo que el otro le puede aportar y donde se asume también el goce de ciertos derechos y el cumplimiento de determinadas obligaciones. Entre ellos se celebran dos tipos de contratos: el *formal*, que es por escrito y guarda relación con el puesto, el contenido de las tareas, horarios, salarios, etc.; y el *psicológico*, que se basa en las expectativas sobre lo que la relación le aportará a cada uno. Este último es un compromiso tácito respecto de una serie de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso y la costumbre, y respetado y observado por ambas partes. El cumplimiento de los dos tipos rige las relaciones interpersonales y es por eso que se vuelve de gran importancia expresar sus contenidos con claridad y precisión. Cuando las expectativas recíprocas de ambas partes se satisfacen se favorecen sus vínculos, y esta es una de las funciones más importantes del área de recursos humanos que se estudiará más adelante.

Así, las personas realizan contribuciones a las organizaciones a cambio de recompensas. No obstante, tanto el valor que la persona le da a la recompensa como el que la organización le da a la contribución puede variar enormemente de acuerdo a las necesidades propias de cada uno en un momento determinado.

11.3. Teorías de la motivación humana

Las tendencias mundiales indican que las organizaciones que logran crecer y alcanzar el éxito en la actualidad son aquellas que tienen la capacidad de comprender que las personas que las integran son recursos con capacidades, experiencias y conocimientos para ejecutar sus tareas pero también son personas. Como tales, dentro de las organizaciones desarrollan conductas que están orientadas hacia objetivos que dependen

de *factores internos* que le son propios, como la personalidad, las emociones, las percepciones, los valores, las actitudes, las motivaciones y los objetivos personales; y de *factores externos* que resultan de la organización y de las características del ambiente en el que se desarrolla, como el clima laboral, el sistema de retribuciones, las características del puesto y los factores económicos, sociales y políticos.

De acuerdo al objetivo del trabajo, se considera relevante profundizar sobre la importancia que reviste para el área de recursos humanos conocer cuáles son las motivaciones que mueven a las personas, más aún dentro de la hotelería, donde la mayoría de los servicios brindados implican una relación directa entre el huésped y el empleado y es sobre el resultado de esa interacción que el huésped emite un juicio de valor sobre la calidad percibida. Eso hace que el grado de motivación y satisfacción laboral repercuta directamente en la calidad del servicio.

Según la Real Academia Española, la *motivación* es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Bounds y Woods (1999) la definen como las fuerzas que actúan sobre o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento.

Otras definiciones refieren a un estado mental interno que da energía, dirige o sostiene el comportamiento para alcanzar una meta.

El ciclo motivacional comienza cuando la persona recibe un estímulo o incentivo que le genera una necesidad, es decir, una fuerza dinámica y persistente que rompe su estado de equilibrio y le produce tensión, incomodidad e insatisfacción. Allí, el individuo busca aliviar ese estado a través de un comportamiento o una acción y pueden ocurrir distintas cosas: que resulte eficaz, le produzca satisfacción y lo devuelva a su estado de equilibrio; que surja un obstáculo que impida la liberación de la necesidad y la tensión acumulada en el organismo busque un medio indirecto de salida por vía psicológica o fisiológica; o que la necesidad no se satisfaga ni se frustre pero que la tensión se reduzca a través de la satisfacción de otra, es decir, que se transfiera o compense.

Las teorías más importantes sobre la motivación se relacionan con las necesidades humanas.

11.3.1. Teoría de la jerarquía de necesidades

Maslow (1943) sostiene que los seres humanos presentan necesidades, las cuales clasifica y organiza en una pirámide de acuerdo a su importancia respecto de la

conducta humana y agrega que las necesidades más elevadas aparecen a medida que se controlan y satisfacen las más bajas:

1. Necesidades primarias: se encuentran en la base de la pirámide y son las más bajas y recurrentes. Están orientadas a la conservación del individuo.

a. Necesidades fisiológicas: son innatas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia. Cuando no se satisfacen dirigen la conducta humana. Ejemplos: hambre, sed, sueño o abrigo.

b. Necesidades de seguridad: también se relacionan con la supervivencia pero aparecen una vez que las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier amenaza o privación. Ejemplos: protección, vivienda, ausencia de peligro, deseo de estabilidad laboral.

2. Necesidades secundarias: se encuentran en la cima de la pirámide y son las más elaboradas e intelectuales.

a. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Cuando no se encuentran satisfechas, las personas muestran resistencia, hostilidad y falta de adaptación. Ejemplos: amistad, amor, pertenencia a un grupo, actividades sociales, aceptación por parte de compañeros.

b. Necesidades de estima: están relacionadas con cómo la persona se ve y valora. Su satisfacción provoca confianza, fuerza y valor, mientras que su insatisfacción produce sentimientos de inferioridad, debilidad y dependencia. Ejemplos: estatus, prestigio, respeto a sí mismo, autoconfianza, reconocimiento social.

c. Necesidades de autorrealización: son las más elevadas y motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse a lo largo de su vida. Son las únicas que se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas y no son observables ni controlables por los demás. A diferencia de las anteriores, que una vez satisfechas no motivan la conducta, éstas pueden ser insaciables. Ejemplos: crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional, autorrealización, independencia.

11.3.2. Teoría de los dos factores

Herzberg (1959), por su parte, plantea una perspectiva extrovertida donde incorpora la importancia del ambiente externo. Según este autor, la motivación para trabajar depende de dos factores:

1. *Factores higiénicos (o de insatisfacción)*: se refieren a los factores que conforman el contexto del puesto de trabajo, como las condiciones físicas y ambientales, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el estilo de gerenciamiento, la seguridad en el puesto y las relaciones con los compañeros y supervisores. Tienen un carácter preventivo y profiláctico, es decir, apuntan a evitar la insatisfacción o amenazas en el ambiente pero poseen una influencia limitada en la conducta de las personas, no siendo capaces de elevar la satisfacción de manera duradera y sustancial.

2. *Factores motivacionales (o de satisfacción)*: son las tareas y obligaciones propias del puesto, que le confieren a la persona sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, y pueden aumentar o reducir la satisfacción dependiendo de si son óptimos o precarios, respectivamente. Ejemplos: posibilidades de ascenso, libertad para tomar decisiones y ejecución de tareas desafiantes.

Para aumentar la motivación de las personas en sus puestos de trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar los objetivos y las responsabilidades.

Ambos autores coinciden en que cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional.

11.3.3. Teoría de las necesidades adquiridas

McClelland (1961) sostiene que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres tipos de necesidades psicológicas que se adquieren desde la infancia:

1. *Poder*: las personas que presentan estas necesidades desean estar a cargo de otras personas y ser los responsables de situaciones, dirigir e influenciar a otros, anhelan un estatus social alto y admiran a los personajes políticos. McClelland diferencia dos tipos de poder: *personal*, que implica dirigir e influenciar a otras personas, e *institucional*, que consiste en organizar los esfuerzos hacia el bien grupal.

2. *Afiliación*: a las personas que presentan estas necesidades les gusta formar parte de los grupos y entablar buenas relaciones, prefieren la cooperación a la competición, buscan ser solicitadas y aceptadas por los demás y le dan importancia a la comprensión.

3. *Logro*: las personas que presentan estas necesidades buscan la excelencia y la realización personal, tienen grandes necesidades de hacer cosas, son capaces de afrontar tanto los aciertos como los errores y necesitan recibir retroalimentación constante. Suelen sentir mayor satisfacción por la realización de sus metas que por las recompensas que podrían obtener de ellas. McClelland considera que estas personas son los mejores líderes aunque pueden tender a exigir demasiado a sus colaboradores.

A pesar de que todas las personas cuentan con las tres necesidades, siempre hay una que es más fuerte que las otras dos.

11.3.4. Teoría de las expectativas

Vroom (1964) se focaliza en que la motivación se encuentra dada por la creencia de la persona de que su esfuerzo será recompensado y el valor que le da a esa recompensa de acuerdo a sus metas personales. Así, los trabajadores realizan un determinado esfuerzo y poseen expectativas de que ese esfuerzo le permitirá alcanzar un rendimiento exitoso (expectativa). En base a ese rendimiento, el individuo espera una determinada recompensa (instrumentación), a la cual le dará un valor determinado de acuerdo a sus necesidades (valencia).

11.3.5. Teoría X, teoría Y y teoría Z

McGregor (1971) elaboró la *teoría X* (tradicional) y la *teoría Y* (moderna), realizando dos suposiciones acerca de la naturaleza humana. Ouchi (1982), por su parte, propuso la *teoría Z*:

1. *Teoría X*: es autocrática, impositiva y autoritaria. Predominó durante mucho tiempo basándose en las premisas de que el hombre se motiva principalmente por incentivos económicos controlados por las organizaciones, quienes son las responsables de administrarlo, motivarlo y controlarlo; que las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo; que las organizaciones deben planificarse de modo que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen; que el hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos; que por lo general los objetivos individuales se oponen a

los de la organización y por ello es necesario un control más rígido; que las personas prefieren ser dirigidas que dirigir y al tener pocas ambiciones evitan las responsabilidades; y que en virtud de su irracionalidad, el hombre es incapaz de controlarse y auto disciplinarse, a la vez que se preocupa, sobre todo, por su seguridad y el bienestar propio.

2. *Teoría Y*: es democrática, consultiva y participativa. Toma suposiciones de la teoría de la motivación humana y entiende que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento de acuerdo a las condiciones; que el control extremo y las amenazas no son las únicas herramientas para dirigir los esfuerzos; que las personas pueden autocontrolarse y asumir responsabilidades; que los individuos no son pasivos ni contrarios a los objetivos de las organizaciones; y que las personas tienen motivaciones básicas y potencial para desarrollarse siguiendo patrones de comportamiento adecuados.

3. *Teoría Z*: incorpora un modelo de administración basado en valores, estilos y costumbres japonesas pero aplicadas en empresas estadounidenses. Según este autor, la productividad y el éxito de las empresas estarán dados por su capacidad para administrar seres humanos, basándose en la filosofía y la cultura organizacional, y no en recursos tecnológicos orientados únicamente a los intereses de la organización.

11.3.6. Teoría de existencia, relación y crecimiento

Alderfer (1973) toma las necesidades descriptas por Maslow y las reagrupa en tres tipos básicos:

1. *Existencia*: son las necesidades básicas que se satisfacen con incentivos materiales. Se corresponden con las fisiológicas y de seguridad de Maslow.

2. *Relación*: son las necesidades que requieren de la interacción con otras personas para ser satisfechas. Se corresponden con las sociales de Maslow.

3. *Crecimiento*: son las necesidades de crecimiento interno de las personas. Se corresponden con las de estima y autorrealización de Maslow.

Sin embargo, este autor incorpora algunos enunciados nuevos: que si el individuo no satisface una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior y eso da paso a la frustración; que pueden existir varias necesidades al mismo tiempo; que no existe un orden rígido ni específico en la satisfacción de las necesidades; que las

personas no permanecen en un mismo nivel de necesidades si no las satisfacen y que la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la prioridad de las necesidades.

11.4. Los estilos de gerenciamiento

Las formas en que las organizaciones administran la presencia de sus colaboradores han sido estudiadas por numerosos autores. Entre ellos, Rensis Likert (1975) identifica cuatro sistemas gerenciales de administración teniendo en cuenta las siguientes variables:

1. *El proceso de toma de decisiones:* se refiere a cómo se toman las decisiones y quienes lo hacen.
2. *El sistema de comunicación:* define cómo se transmite y recibe la información.
3. *La relación interpersonal:* se refiere a cómo se relacionan las personas entre sí y el grado de libertad en esas relaciones.
4. *El sistema de recompensas y sanciones:* define cómo se motiva a las personas para influir en sus conductas.

De este modo, pueden distinguirse cuatro estilos de gerenciamiento:

1. *Sistema autoritario-coercitivo:* es un sistema duro, cerrado y arbitrario que controla con rigidez y arbitrariedad todo lo que sucede dentro de las organizaciones. La toma de decisiones se encuentra completamente centralizada en la cúpula de la empresa, que se sobrecarga de ellas y no las informa a los niveles más bajos. La comunicación es precaria y se da sólo en sentido vertical descendente en forma de órdenes. Las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el desempeño del trabajo y el logro de los objetivos, por lo que la comunicación informal se encuentra prohibida y a la hora de diseñar los puestos se trata de mantener a las personas aisladas. Las sanciones y las medidas disciplinarias son las herramientas más utilizadas para lograr que los individuos acaten las reglas y desempeñen bien sus trabajos, lo que genera un clima de temor y desconfianza. Las recompensas son muy raras.
2. *Sistema autoritario-benevolente:* es un sistema también duro pero menos rígido que el anterior, con rasgos de condescendencia. La toma de decisiones se encuentra

centralizada en la cúpula pero se delegan algunas tareas sencillas y rutinarias que luego son sometidas a revisión. La comunicación es vertical pero contempla ambos sentidos y la información que sube de los niveles más bajos es tomada en cuenta por la cúpula. Las relaciones entre las personas son vistas con cierta aprobación pero son reducidas y se las ve con cierta desconfianza. Se aplican sanciones disciplinarias menos arbitrarias y se ofrecen algunas recompensas sociales y salariales.

3. *Sistema consultivo*: es un sistema que incorpora matices participativos y reduce la arbitrariedad. Muchas decisiones se delegan en los distintos niveles jerárquicos y se tienen en cuenta sus opiniones para definir las políticas de la empresa. La comunicación se da en sentido vertical (ascendente y descendente) y horizontal, basada en sistemas para facilitar el flujo de información. Las relaciones informales entre las personas son bien vistas y la empresa las promueve sanas y positivas, lo que da lugar a equipos de trabajo ocasionales en los cuales se deposita una confianza relativa. Las sanciones son leves y esporádicas, mientras que las recompensas materiales y simbólicas son muy utilizadas.

4. *Sistema participativo*: es el sistema más democrático y abierto de todos. La cúpula directiva delega por completo la toma de decisiones basada en el consenso con los niveles jerárquicos más bajos, limitándose a definir las políticas y evaluar los resultados. La comunicación es vista como uno de los recursos más importantes y se realizan grandes inversiones en ella, fluyendo en todas las direcciones. Las relaciones entre las personas se centran en equipos de trabajo basados en la confianza mutua y se busca que cada uno se comprometa y responsabilice con lo que hace. Las sanciones disciplinarias son poco frecuentes y las recompensas son en su mayoría sociales, aunque también las hay materiales.

Tal como lo indica la teoría de la contingencia, no existe un estilo que sea mejor que otro para administrar las organizaciones y las personas que forman parte de ellas. Todos presentan sus propias características y los beneficios que pueden aportar estarán determinados por cómo se los implemente y por las particularidades del ambiente interno y externo en el cual se encuentren inmersas las organizaciones en un momento determinado. Así, puede resultar necesario aplicar varios estilos al mismo tiempo o cambiar de uno a otro con cierta frecuencia.

En los hoteles con grandes estructuras, por ejemplo, existe una gran variedad de puestos de trabajo ocupados por personas con perfiles que difieren notablemente entre sí. Las

diferencias en sus niveles de educación, formación y objetivos hacen que elegir el estilo (o los estilos) que mejor se adapte(n) a cada organización en un momento dado sea uno de los principales desafíos que afrontan sus directivos, y entre ellos, el responsable de recursos humanos.

11.5. El área de recursos humanos

Como se dijo anteriormente, los seres humanos son seres sociales que viven en constante interacción con otros, formando organizaciones para superar sus limitaciones individuales y de este modo satisfacer distintos tipos de necesidades. De acuerdo a los fines que persiguen, existe una enorme variedad de organizaciones, pero todas comparten un rasgo en común: ejercen una influencia fundamental en la vida de las personas que las integran y reciben de ellas el mismo efecto.

En la medida en que las organizaciones alcanzan el éxito van aumentando el número de individuos y de recursos, dando lugar a la aparición de niveles jerárquicos. Además, desarrollan sus propias metas, las cuales se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron.

El área que actualmente se conoce con el nombre de recursos humanos surgió a principios del siglo XX durante la Revolución Industrial, como respuesta al crecimiento y la complejidad de las tareas de las organizaciones. Por aquel entonces, recibía el nombre de *relaciones industriales* y su función era mediar en los conflictos que mantenían las organizaciones y los individuos por sus diferencias de objetivos. Las organizaciones presentaban estructuras rígidas, burocráticas, piramidales y centralizadas, con énfasis en las áreas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes, quienes, a su vez, eran vistos como recursos de producción inertes y estáticos que sólo proveían mano de obra y necesitaban ser controlados.

Posteriormente, los cambios en el ambiente hicieron que las organizaciones debieran buscar modelos más dinámicos e innovadores, lo que dio lugar a la fragmentación de sus estructuras en unidades estratégicas de negocios más ágiles y fáciles de administrar. Las personas comenzaron a verse como recursos vivos que necesitaban administrarse y surgió la idea de *administración de recursos humanos*.

A finales del siglo XX, la tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización y se intensificó la competencia entre las organizaciones. En consecuencia,

el modelo matricial anterior se volvió insuficiente para afrontar los cambios y los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas en sí. Los puestos y las funciones tuvieron que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y la tecnología, y los bienes y servicios comenzaron a ajustarse constantemente a las demandas y necesidades de los consumidores, ahora dotados de hábitos cambiantes y exigentes. El recurso fundamental pasó a ser el conocimiento y las personas comenzaron a considerarse como seres proactivos que además de capacidades físicas poseían inteligencia, creatividad, sentimientos, percepciones, competencias y habilidades. Así, surgió la idea de *gestión del talento humano* reemplazando a la anterior administración de recursos humanos.

Autores como Chiavenato (2011) expresan sus preferencias por hablar de administrar con personas y no administrar a personas. Siguiendo esta misma línea de pensamiento, resalta tres aspectos fundamentales: que todas las personas presentan características propias que las diferencian entre sí y que deben resaltarse, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse; que todas las personas deben verse como agentes activos y proactivos, no estáticos ni pasivos; y que todas las personas actúan como socios que invierten en las organizaciones (esfuerzo, tiempo, dedicación, compromiso) a cambio de ganancias (salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera) convirtiéndose en los únicos capaces de proporcionarles vida y llevarlas al éxito.

Si bien el presente trabajo adhiere al enfoque moderno de gestión del talento humano y reconoce la existencia de otras formas de denominarlo, como por ejemplo capital humano, a lo largo de la investigación se hará referencia al término *gestión de recursos humanos* por considerarlo el más utilizado dentro su ámbito de aplicación.

El área de recursos humanos presenta la particularidad de ser un área interdisciplinaria que comprende conceptos de múltiples campos del conocimiento, como la psicología, sociología, contabilidad, abogacía e ingeniería industrial. Trata asuntos referidos tanto a aspectos internos como externos de la organización, de modo que reviste un carácter situacional cuyo funcionamiento debe ser flexible y adaptarse a los cambios que se producen constantemente en cada organización y su ambiente, por lo que no existen leyes o principios universales que garanticen cuál es la forma correcta de gestionarla.

11.5.1. La importancia de la gestión de recursos humanos

El principal objetivo del presente trabajo de investigación consiste en determinar la importancia que reviste la gestión estratégica de recursos humanos en el funcionamiento de un hotel.

Para ello, resulta interesante conocer la opinión de algunos autores como Becker, Huselid, Mark y Ulrich (2007) que sostienen que dada la importancia que reviste el desempeño humano dentro de las organizaciones, la manera de gestionarlo se convierte en un factor fundamental. De este modo, la gestión de las personas debería ser el elemento más crítico y al que se le destinaran las mayores reflexiones, preocupaciones, presupuestos e innovaciones.

El término *gestión de recursos humanos* se refiere a todos los procesos que llevan a cabo las organizaciones en relación a las personas que las integran, desde el principio hasta el final del vínculo laboral, con el objetivo de atraer, motivar, retener y desarrollar colaboradores que contribuyan con los objetivos organizacionales y alcancen al mismo tiempo sus propias metas individuales.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) consideran que los acontecimientos que más influyeron en la creciente importancia que ha ido adquiriendo la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones son:

1. *El aumento de la competencia y la necesidad de ser competitivos*: el fenómeno de la globalización convirtió a los mercados en un mercado único y en consecuencia la competencia se volvió cada vez más intensa, obligando a las empresas a desplegar todos sus recursos para utilizar nuevas herramientas que le permitieran ser competitivas.
2. *Los costos y ventajas de los recursos humanos*: las retribuciones representan uno de los costos más importantes de las empresas. En este sentido, la gestión de recursos humanos puede convertirse en una herramienta de ahorro importante si logra realizar un diagnóstico preciso de cuáles son las necesidades reales en materia de personal. Por otro lado, también puede lograrlo a través de la reducción de los accidentes de trabajo, los índices de ausentismo y las tasas de errores que afectan los resultados de la organización.
3. *La crisis de productividad*: teniendo en cuenta que en todas las organizaciones existen personas (independientemente de su actividad principal), gestionarlas

correctamente a través de las distintas herramientas disponibles es la principal manera de aumentar su productividad y permitirles a las empresas ser competitivas.

4. El aumento del ritmo y la complejidad de los cambios sociales, culturales, políticos, demográficos y educacionales: la fuerza laboral ha cambiado notablemente y eso se refleja en varios aspectos: la incorporación de las mujeres al mundo de trabajo, la edad en que las personas comienzan a trabajar, la cantidad de graduados con títulos universitarios y las relaciones que las personas establecen con sus trabajos. En la actualidad, aunque hay factores como la edad y el puesto desempeñado que actúan como condicionantes, se ha vuelto frecuente que las personas se sientan rápidamente aburridas, estresadas o desmotivadas en sus lugares de trabajo, que busquen nuevos desafíos, que sean más exigentes, que acepten menos pautas de comportamiento centradas en la autoridad y que privilegien otros aspectos a la hora de valorar sus trabajos, como la flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar desde sus hogares por sobre su salario o la seguridad en el puesto.

Snell y Bohlander (2013) afirman que las prácticas de recursos humanos deben ajustarse a estos continuos cambios culturales y sociales que modifican las actitudes, creencias, valores y costumbres de las personas. Los empleados de hoy en día no sólo definen su éxito personal en beneficios financieros. Por el contrario, muchos de ellos, y sobre todo los más jóvenes, consideran que la satisfacción de la vida es más bien el resultado del equilibrio entre los retos y las recompensas del trabajo con los de su vida personal. Aunque la mayoría todavía disfruta de trabajar y desea superarse, las personas tienden a enfocarse en encontrar un trabajo interesante y pueden perseguir múltiples carreras. La gente parece también buscar nuevas maneras de vivir menos complicadas pero más significativas. Estos nuevos estilos de vida tienen un efecto inevitable en la manera en que se deben motivar y dirigir los empleados.

5. Las nuevas tendencias que se aproximan: las alianzas, fusiones y otros modelos de negocio han ido ganando lugar en los últimos años, sobre todo en tiempos de crisis. En esos momentos de transición, las empresas suelen realizar reducciones de personal o reasignaciones de puestos y la gestión de recursos humanos cobra una importancia especial, asesorando sobre los riesgos y los beneficios de estas prácticas en términos de ahorro de dinero en indemnizaciones, prevención de conflictos legales y gremiales y reducción de los efectos negativos que estos procesos tienen en el personal que permanece en la empresa.

6. *Aumento de la participación estratégica:* basándose en la creencia de que las personas constituyen el recurso más importante para que las empresas sean competitivas, los integrantes del área de recursos humanos cada vez son más tenidos en cuenta por las empresas a la hora de diseñar sus estrategias y planificar sus operaciones. Este aspecto es el que se estudia en el punto 11.5.4.

11.5.2. Los entornos del área

Para poder llevar adelante eficientemente todas las prácticas y procesos del área de recursos humanos es necesario tener en cuenta todas las demás. El éxito de cada una de ellas dependerá de la manera en que se ejecuten individualmente pero también de la congruencia que posean entre sí y con las estrategias y objetivos organizacionales. Además, todas se llevan a cabo en un contexto condicionado por factores internos (propios de la organización) y externos (propios del entorno) que crean condiciones más o menos favorables, pudiendo acelerar o frenar los resultados y determinando el éxito o el fracaso de una gestión. A continuación se detallan cuáles son esos factores:

1. Factores internos

a. Apoyo de los directores: son ellos quienes definen la importancia que se le da a las personas y por lo tanto a la gestión de los recursos humanos dentro de la organización. Cuanto mayor es el respaldo y la libertad que se le brinda al área en la toma de decisiones mayor es su impacto en el funcionamiento de la organización.

b. Estrategia: es la que determina las características que deben poseer los recursos humanos y orienta su desempeño hacia el logro de los objetivos.

c. Dotación y características de los colaboradores: cantidad de empleados, grado de satisfacción laboral, motivación, compromiso con la organización, usos y costumbres.

c. Cultura organizacional: refleja el conjunto de valores y creencias básicas que comparten los miembros de la organización, incidiendo en la forma en que se gestionan los recursos humanos y lo que se espera de ellos.

d. Tecnología y estructura: el uso de la tecnología provoca cambios en los procesos productivos y esto a su vez determina las estructuras organizativas, definiendo, por ejemplo, los niveles jerárquicos necesarios para la supervisión de los recursos.

e. Tamaño: las tendencias indican que cuanto más grande es la organización mayor es el desarrollo interno del mercado de trabajo y mayor su independencia del mercado

externo, lo cual conlleva a una mayor libertad a la hora de establecer políticas y a una mayor formalización de los procesos de gestión de recursos humanos.

f. *Situación económica y financiera*: incide en casi todas las decisiones tomadas desde el área de recursos humanos: políticas de retribuciones, recursos destinados a capacitación y desarrollo, importes para indemnizaciones, partidas asignadas a cuestiones de seguridad e higiene.

2. *Factores externos*

a. *Situación económica*: las condiciones económicas locales, regionales, nacionales y hasta internacionales en algunos casos influyen en la dinámica de la organización en materia de recursos humanos. Así, cuanto mejores sean las condiciones económicas mayores serán las inversiones en capacitación y desarrollo, los salarios y las condiciones de contratación en general. Por el contrario, si las condiciones son adversas, el empleo tiende a bajar, así como también el presupuesto asignado para la formación y el desarrollo y los salarios.

b. *Competencia*: la globalización de los mercados a nivel internacional ha obligado a las empresas a ser más flexibles y competitivas, debiendo prestar especial atención a las herramientas con las que cuentan para ser productivas. En este sentido, la mayoría de ellas han apuntado a la gestión de recursos humanos como el elemento diferenciador para generar beneficios duraderos en el tiempo.

c. *Factores sociales, culturales, políticos, legales, demográficos y educacionales*: tal como se los desarrollara en el punto 11.5.1.

En el caso del sector hotelero, si se consideran las características que presentan sus actividades y los factores externos mencionados recientemente, puede observarse que las organizaciones que lo conforman deben afrontar ambientes complejos, dinámicos, imprevisibles e inestables que les exigen modelos de comportamientos orgánicos, flexibles e innovadores para seguir funcionando.

11.5.3. Objetivos, procesos y herramientas

Como se mencionó en el punto 11.5.1., el principal objetivo de la gestión de recursos humanos es crear, mantener y desarrollar un grupo de personas que empleando sus habilidades y conocimientos se sientan motivadas para alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos de las organizaciones en las cuales se desempeñan, agregándoles valor y

contribuyendo a que sean rentables y competitivas pero logrando al mismo tiempo cumplir con sus metas individuales.

En este sentido, es interesante resaltar que la *eficacia* de una organización se mide a partir del logro de sus objetivos. Tiene que ver con hacer las cosas correctas agregando valor y poniendo énfasis en los resultados. La *eficiencia*, por su parte, se mide por la cantidad de recursos utilizados para ello, enfatizando en los medios para realizar bien las tareas, cumplir las obligaciones y resolver los problemas.

Tanto las funciones y actividades asignadas para lograr los objetivos del área de recursos humanos como la cantidad de personas que se necesitan para ello estarán determinadas por el tamaño y la estructura de la organización. Así, dependiendo de la empresa, el área de recursos humanos puede estar conformada por un mayor o menor número de personas que absorberán una mayor o menor cantidad de funciones y actividades, ejerciendo funciones de línea y/o *staff*. Las funciones de línea se relacionan con el poder decidir, actuar, mandar y supervisar sobre los colaboradores, mientras que las de *staff* tienen que ver con desarrollar políticas (guías) para resolver problemas y asesorar a los jefes de línea en su implementación y toma de decisiones, brindándoles las herramientas necesarias para gestionarlos. En este sentido es muy importante que para que la organización funcione correctamente y no se produzcan reprocesos ni dispersión de esfuerzos, cada posición tenga bien asignada sus responsabilidades y se aplique el principio de *unidad de mando*, es decir, que no se divida la autoridad.

No obstante, independientemente de la posición que ocupe dentro de la organización, su grado de autonomía, su autoridad y sus responsabilidades, existen procesos básicos y especializados que el área debe llevar a cabo. A continuación, se exponen dos formas de clasificarlos que, de acuerdo a los objetivos del presente trabajo, son consideradas las más relevantes. Como se podrá observar, entre ambas no existen mayores diferencias a nivel conceptual pero resulta interesante observar el agrupamiento que realiza cada autor.

Van Morlegan (2004) entiende al área de recursos humanos como un sistema compuesto por cuatro subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales presentan sus propios objetivos. De esta manera, establece los siguientes:

1. *Relaciones laborales (RRL)*: se ocupa de las relaciones entre el empleador, los empleados y sus representantes, tratando de reducir el nivel de conflictos y buscando favorecer el clima laboral dentro de la organización.

2. *Calidad de vida laboral (CVL)*: se encarga de la seguridad e higiene industrial, de la salud ocupacional (medicina del trabajo) y del cuidado responsable del ambiente, buscando proteger la salud de los trabajadores y considerando el impacto de cada actividad.

3. *Desarrollo de recursos humanos (DRH)*: se ocupa de la selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal, apuntando a mejorar las competencias de los recursos humanos para poder alcanzar las que requiere el perfil futuro.

4. *Administración de recursos humanos (ARH)*: se encarga de la política y estructura de remuneraciones, de la descripción de los puestos de trabajo y de la información de gestión de recursos humanos, procurando la equidad interna y la competitividad externa de los salarios, así como optimizando la información relacionada con la gestión de recursos humanos.

Chiavenato (2011), por su parte, realiza una definición más detallada y define cinco procesos, los cuales clasifica teniendo en cuenta las políticas de organización, provisión, retención, desarrollo y evaluación que lleve a cabo la organización. Las *políticas* son prácticas o guías que orientan las acciones y sirven como respuesta a situaciones que se presentan con cierta frecuencia.

El autor agrega, además, que al encontrarse íntimamente interrelacionados, los cambios en uno de ellos ejercen influencia en todos los demás y que la secuencia en que se realizan no es única ni específica, sino variable y situacional. Dichos procesos son los siguientes:

1. *Procesos de organización*

a. *Planeamiento de los recursos humanos*: implica establecer y controlar las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos que de acuerdo a sus objetivos y estrategias tiene la organización en cada momento, determinando la disponibilidad de recursos y las necesidades de incorporarlos, formarlos o desvincularlos. Para tomar cualquiera de las tres decisiones es muy importante tener en cuenta los costos y beneficios de cada una, la situación económica y financiera de la organización y la opinión que los supervisores de línea se hayan formado sobre el tema. Dado el impacto que tiene el costo de los empleados en el presupuesto de un hotel, esta función del área debe tomarse como punto de partida para evitar gastos innecesarios.

b. Descripción, análisis y evaluación de los puestos de trabajo: consiste en describir las particularidades de cada puesto, es decir, qué se hace, cómo se hace, por qué se hace y cuáles son los requerimientos para hacerlo correctamente, así como también qué se le ofrecerá a quien lo ocupe. Este proceso, además, permite generar una estructura de jerarquía y determinar una política de distribución y asignación salarial justa en el marco de las disposiciones legales, considerando aspectos como la cantidad de personas a cargo, competencias requeridas, complejidad de la tarea e impacto en el resultado final de la organización.

2. Procesos de provisión

a. Cobertura de necesidades de recursos humanos: implica:

- Reclutar y atraer candidatos calificados que posean las competencias físicas e intelectuales que necesita la organización o que sean capaces de adquirirlas y desarrollarlas, teniendo en cuenta las especificaciones indicadas por el área requirente. Para ello es necesario investigar el mercado de recursos humanos y determinar si se optará por personas que pertenezcan a la organización (*reclutamiento interno*) o que sean externas (*reclutamiento externo*), teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada alternativa (costos, tiempos, probabilidades de éxito e impacto en los demás colaboradores de la organización, sobre todo en los autopostulados no elegidos). En cada caso se deberán establecer las técnicas a utilizar (comunicaciones internas, carteleras, mails, avisos, páginas web laborales, contactos personales, recomendaciones, presentaciones espontáneas, agencias de empleo, consultoras, *headhunters* o instituciones educativas). Los avisos de reclutamiento deben ser claros y concisos para evitar presentaciones incorrectas y reducir los tiempos del proceso.
- Seleccionar los perfiles más adecuados estableciendo las técnicas a utilizar (entrevistas, pruebas escritas, simulaciones) y realizando las correspondientes evaluaciones técnicas, psicológicas, médicas y de antecedentes (policiales, comerciales, laborales).
- Contratar, integrar e inducir a los candidatos seleccionados en sus puestos de trabajo para que se familiaricen con la organización.

En hotelería, este proceso de cobertura de necesidades reviste una importancia fundamental y requiere de grandes esfuerzos debido a las características que presenta el mercado de recursos humanos y que serán analizadas más adelante.

3. Procesos de retención

a. *Retribución y motivación*: consiste en diseñar sistemas de retribuciones de acuerdo al valor del puesto de trabajo, los aportes de la persona a la organización y su desempeño. Su principal finalidad es que los colaboradores se comprometan con la organización y se impliquen en el logro de sus objetivos, empleando para ello prácticas de motivación de acuerdo a sus necesidades. En este sentido, existen numerosas herramientas para llevar a cabo estas tareas, dentro de las cuales se destacan:

- *Inventario de recursos humanos*: proporciona información completa sobre cada integrante de la organización (datos personales, familiares, del puesto, educación, expectativas, contribuciones, competencias idiomáticas e informáticas, necesidades de formación), determinando quién es cada uno y posibilitando el armado de un cuadro de fortalezas y debilidades de los recursos humanos. Esta herramienta también puede ser considerada dentro de las utilizadas para el planeamiento de los recursos humanos que se incluye en los procesos de organización explicados recientemente.
- *Encuestas de satisfacción laboral*: permiten conocer la opinión de los colaboradores sobre la organización y actúan como indicadores claves sobre la gestión de recursos humanos. Algunos de los requisitos que deben cumplir para ser efectivas son ser anónimas, no evadir temas, utilizar un lenguaje universal, tener una cantidad de preguntas limitadas, poder ser tabuladas, detectar áreas de insatisfacción y generar planes de acción.
- *Comunicaciones internas*: ayudan a difundir las ideas y propósitos de la organización (misión, visión, valores, políticas, procedimientos), a prevenir rumores e informaciones falsas o perjudiciales, a motivar a los empleados y a disminuir los conflictos. Además, contribuyen a evitar reprocesos y dispersión de esfuerzos que insumen grandes cantidades de tiempo y energía, al mismo tiempo que impactan de lleno en los objetivos de la organización. Los medios más utilizados de comunicaciones internas son los memos, los mails y las carteleras, aunque también existen las revistas internas, intranet e internet.
- *Políticas y estructuras de retribuciones*: incluyen las remuneraciones (sueldos), los incentivos y las prestaciones. Las *remuneraciones* son monetarias y pueden ser fijas o variables. Las fijas no están atadas al desempeño, sino a los valores del mercado, al análisis y evaluación de los puestos y al marco legal, aumentando por ascensos o acuerdos salariales. Las variables están sujetas a determinado evento o al desempeño,

pudiendo ser individuales, grupales, por áreas o globales, como comisiones, *bonus*, premios o gratificaciones. Los *incentivos* pueden ser monetarios (dinero) o no monetarios (tarjetas de regalo, viajes, *vouchers* de compra) y a su vez fijos o variables, dependiendo en ambos casos de las posibilidades de la organización. Las *prestaciones* son compensaciones no monetarias y existen algunas obligatorias y otras voluntarias. Las obligatorias son administradas según el marco legal, como los seguros médicos, y las voluntarias son administradas por criterios propios de la organización, como el pago de cuotas escolares, gastos de vivienda, guarderías o membresías en gimnasios.

Como se ha mencionado anteriormente, las retribuciones de los colaboradores pueden representar los mayores egresos de las organizaciones y por ello es necesario que las políticas tengan en cuenta el valor real de la tarea, de acuerdo a su importancia y complejidad, lo que pagan otras organizaciones y lo que los colaboradores perciben como justo. En ese sentido, al desempeñar un rol fundamental en su motivación y tener un impacto económico, psicológico y sociológico, deben verse como una herramienta para asociarlos con la estrategia y establecerse conforme a criterios claros, lo cual representa un verdadero desafío para el responsable de recursos humanos.

- *Liquidación de sueldos y cargas sociales*: es un proceso que insume de mucho tiempo y presenta una gran sensibilidad por parte de los colaboradores, dado que está relacionado directamente con las remuneraciones que perciben a cambio de sus tareas y con el pago de conceptos que afectan el acceso a servicios como la atención médica o beneficios sindicales. Los errores en este proceso suelen tener un impacto muy negativo sobre ellos y generar situaciones de conflicto y desconfianza que afectan su motivación, de modo que es muy importante realizarlo de acuerdo a los tiempos y las formas establecidas por el marco legal. Una manera de medir el desempeño de esta función es a través de la cantidad de reclamos por parte de los colaboradores.

- *Encuestas de remuneraciones*: se utilizan para comparar las remuneraciones de la organización con las vigentes en el mercado, midiendo la equidad interna y la competitividad externa.

b. Gestión de seguridad e higiene: consiste en propiciarle a los empleados un entorno de trabajo seguro donde puedan desempeñar sus tareas, protegiendo su integridad física y psicológica y evitando riesgos de enfermedades, accidentes de trabajo y daños a la comunidad por el manejo inadecuado de residuos y efluentes industriales. Las principales herramientas para lograrlo son la realización de estudios sobre los ambientes de trabajo, enriquecimiento de tareas para evitar el estrés laboral, promoción de

relaciones sanas y positivas, entrega de elementos de protección personal, exámenes periódicos, correcta señalización, mantenimiento edilicio, tratamiento adecuado de residuos, asesoría de expertos en la materia y permanentes capacitaciones, por ejemplo, sobre el modo correcto de ejecutar las tareas o utilizar productos y herramientas. Los resultados de estas políticas pueden medirse a través de indicadores como los días caídos por incapacidad laboral temporaria, las actas de infracción, las demandas contra la organización, los montos invertidos en la materia o los resultados de los exámenes médicos periódicos.

c. Cumplimiento de la normativa: implica instrumentar los medios para promover las buenas relaciones entre la organización y sus colaboradores, entre la organización y los Sindicatos y entre los colaboradores mismos, haciendo un uso adecuado del marco legal vigente que establece los derechos y las obligaciones de cada uno (Ley de Contrato de Trabajo, modificatorias, decretos y leyes especiales de derecho individual; convenio colectivo de trabajo y asociaciones profesionales; derecho de salud y seguridad social). El objetivo de esta función es optimizar el clima laboral y disminuir el nivel de conflictos. Algunos indicadores que muestran el nivel de éxito de estas funciones son los días perdidos por conflictos laborales, la cantidad de demandas judiciales y las actas de infracción del sindicato correspondiente o del Ministerio de Trabajo.

Este es un punto muy importante porque el marco legal tiene una enorme influencia como regulador de las prácticas de recursos humanos. En muchas ocasiones, las disposiciones y los fallos judiciales hacen que la teoría contraste con las necesidades reales y la gestión se vuelva compleja y arriesgada, con elevados costos en concepto de decisiones mal tomadas.

4. Procesos de desarrollo

a. Capacitación y desarrollo: consiste en evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo para diseñar y poner en marcha programas de perfeccionamiento que permitan aprovechar el potencial de los colaboradores y fomentar su creatividad, mejorando sus capacidades, añadiéndole valor a su trabajo y estimulando su crecimiento, para alcanzar, de este modo, la visión estratégica de la organización. Aunque existen algunas diferencias entre el concepto de capacitación y desarrollo, ambos procesos son utilizados para implementar actualizaciones, corregir deficiencias, satisfacer necesidades de los puestos o mismo por una decisión estratégica, actuando

como una herramienta para aumentar la motivación de los colaboradores y permitirles su desarrollo personal, prevenir situaciones de conflicto, reducir la rotación, incrementar la productividad y mejorar la competitividad de la empresa. La *capacitación* posee un enfoque más actual, relacionado con las necesidades más inmediatas y la búsqueda de resultados rápidos, mientras que el *desarrollo* presenta una orientación más a futuro, centrado en necesidades a largo plazo y el enriquecimiento general de la organización. Para que estos programas sean efectivos deben tenerse en cuenta varios aspectos. Por un lado, identificar correctamente los destinatarios, la modalidad más adecuada y los contenidos necesarios. Así, el proceso podrá realizarse dentro de la organización (con instructores internos o externos) o fuera de ella (con modalidades presenciales, semipresenciales o a distancia). Las diferencias entre cada una de ellas radica en los contenidos, los costos y los tiempos, que a su vez pueden influir sobre las operaciones de la organización. Por otro lado, los resultados de estos programas deben ser medidos de acuerdo a criterios establecidos por la misma organización, como puede ser la comparación entre el aumento de la rentabilidad, la disminución de los costos o la inversión en la actividad. Y por último, debe considerarse el impacto en los miembros de la organización, dado que mientras que el desarrollo puede verse como una oportunidad de cambio organizacional, la capacitación puede entenderse como un déficit personal que puede impactar negativamente en su desempeño. Por este motivo, es importante que el área de recursos humanos sea muy cuidadoso con la forma de transmitir estas necesidades. Las modalidades más utilizadas son:

- *Capacitaciones*: se transfieren conocimientos y habilidades al personal, tanto para cubrir las necesidades de su puesto actual como las que demanda su plan de carrera.
- *Programas de promoción interna*: se cubren vacantes con empleados de los niveles inferiores.
- *Coaching*: una persona se encarga de instruir, aconsejar, formar y guiar a un colaborador para que mejore su desempeño en la organización.
- *Mentoring*: es igual al coaching pero enfocado al largo plazo.
- *Programas de jóvenes profesionales*: se incorporan jóvenes cursando las últimas materias de sus carreras o recientemente graduados que presenten un alto potencial para cubrir futuros puestos claves o gerenciales dentro de la organización.
- *Rotación y movimientos laterales*: se brinda la posibilidad de pasar por diferentes puestos y departamentos para ampliar sus conocimientos.

- *Planes de carrera:* se permite desarrollar proyectos profesionales dentro de la organización de acuerdo a las oportunidades existentes.

5. *Procesos de evaluación*

a. Evaluación de desempeño: incluye medir y calificar las conductas, valores, competencias, desempeño y logros de los colaboradores durante un período determinado, comparándolas con las consideradas necesarias para un óptimo funcionamiento de la organización. La información suministrada es sumamente valiosa para identificar situaciones, ya sean positivas o negativas, tomando decisiones relativas a acciones correctivas para solucionar problemas, ascensos, recompensas, traslados, formación, desarrollo, retribución o desvinculaciones.

Excepto en el caso de las evaluaciones de 360°, donde los evaluadores son los propios colaboradores (que se autoevalúan), sus compañeros y sus supervisores, el evaluador suele ser el superior directo. En todos los casos el área de recursos humanos es quien diseña estos programas, implementa y evalúa. Uno de los aspectos más importantes a considerar en este punto es la reducción de la subjetividad.

No obstante, se debe resaltar que independientemente de si se aplican o no modelos formales de evaluación, dicho proceso se realiza constantemente a través de las relaciones cotidianas informales que los colaboradores entablan con sus superiores.

b. Cuadro de mando de recursos humanos: es un conjunto de indicadores que brindan información para controlar los resultados de la gestión y demostrar su impacto en la organización, sirviendo como base para evaluar el rendimiento y como guía para las decisiones a tomar.

c. Auditoría de recursos humanos: es una revisión periódica para evaluar la eficacia con la que se utilizan los recursos humanos por parte de la organización.

La orientación que se le dé a cada uno de estos procesos determinará las prácticas de recursos humanos a utilizar y deberá ser coherente con el perfil de los recursos humanos que se espera tener. A través de ellos, la organización comunica los valores que promueve, las acciones que fomenta y los resultados que espera, pudiendo alcanzar objetivos importantes como son aumentar la satisfacción de los colaboradores, satisfacer sus necesidades, motivarlos, atraer perfiles competentes, disminuir la rotación y obtener ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo.

11.5.4. Gestión estratégica de recursos humanos

Tradicionalmente, la gestión de recursos humanos solía abordarse desde una perspectiva reactiva donde las necesidades de la organización determinaban las necesidades de personal y los procesos del área estaban destinados a tareas de mantenimiento en el corto plazo, sin integrarlas en los planes a futuro.

Sin embargo, dadas las características que presentan los ambientes en los cuales deben desempeñarse las organizaciones actuales, cada vez más se está poniendo énfasis en el enfoque estratégico, lo cual implica que todos los procesos vinculados al área de recursos humanos se ajusten, integren y sean congruentes con la estrategia general de la organización (*integración vertical*) y entre sí (*integración horizontal*), adoptando de este modo una visión proactiva que se anticipe a las necesidades.

De esta manera, las tendencias actuales indican que para que la gestión de recursos humanos sea exitosa debe ser capaz de integrar los dos enfoques: el *operacional o técnico*, relacionado con las actividades cotidianas de la organización y los objetivos a corto plazo, y el *estratégico*, que integre situaciones y decisiones actuales con objetivos a futuro.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) definen a la *estrategia* de una organización como el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos, de forma que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno y reducir al mínimo las repercusiones de las amenazas.

Según Gómez - Mejía (2008) la *estrategia de recursos humanos* se refiere al enfoque que adoptan las organizaciones para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr sus objetivos.

Siguiendo este enfoque, se deduce que las estrategias varían de acuerdo a los objetivos perseguidos y con ellas varían las prácticas de recursos humanos.

El objetivo de gestionarlos estratégicamente es que la organización pueda identificar cuáles serán sus necesidades de personal para alcanzar su visión, partiendo desde su situación actual. Dicho proceso se da en un marco de integración con otros aspectos importantes de la organización, de modo que las etapas que lo componen incluyen otras variables de carácter general y en él deben participar tanto el responsable de recursos humanos como los directores de la organización.

Según Alpander (1985), los aspectos que se deben considerar en el planeamiento estratégico de los recursos humanos son:

1. Definir la misión, la visión y los objetivos generales de la organización, estableciendo al mismo tiempo las competencias que deben poseer los recursos humanos para poder lograrlo, es decir, determinar el perfil futuro deseado.

La *misión* define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser, es decir, explica a qué se dedica; la *visión* se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro; los *objetivos* son los propósitos que la guían y establecen los lineamientos que regirán sus actividades; y las *competencias* son las actitudes, habilidades y conocimientos que son requeridos para realizar dichas actividades y ser exitosos en el logro de los objetivos.

2. Diagnosticar la situación actual de los recursos humanos, identificando tanto las fortalezas y debilidades (orientación interna) como las oportunidades y amenazas (orientación externa). El análisis interno persigue obtener información sobre aspectos que componen su microambiente: cultura y clima organizacional, motivación de los empleados, procedimientos, estructuras, situación económica y financiera, formas de comunicación, características de sus clientes (en el caso de la hotelería de sus huéspedes), relaciones con los proveedores y la orientación que se le da a todos los procesos y prácticas que se utilizan para gestionar a las personas. Para ello se emplean herramientas como los inventarios de recursos humanos y las encuestas de satisfacción laboral, que proporcionan información útil, valiosa y completa sobre cada colaborador que luego podrá ser agrupada y analizada en conjunto a través de otras herramientas, como las matrices que miden el crecimiento del sector y las capacidades de la organización (desarrollo, expansión o productividad), el rendimiento y el potencial de las personas (colaboradores estrella, esforzados, problema o de bajo perfil) o el ciclo de vida en el que se encuentran (etapa de despegue, de crecimiento, de madurez o final). Aquí es importante subrayar que fortaleza es lo que la organización necesitará y tiene, mientras que debilidad es lo necesitará pero no tiene. En el análisis externo, por su parte, es necesario tener en cuenta todos los factores que forman parte del macroentorno de la organización y que inciden en la gestión de los recursos humanos: factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales, culturales, legales y sindicales.

3. Realizar un análisis y descripción de los puestos para saber cuáles son las responsabilidades asignadas a quienes los ocupan, cómo lo hacen y de qué manera cada uno contribuye con los objetivos de la organización. Esto suele complementarse con las encuestas de remuneraciones que brindan información acerca de la percepción que los colaboradores tienen sobre las políticas de retribuciones de la organización.

4. Comparar la situación diagnosticada con la deseada y en base a las necesidades identificadas formular los objetivos y diseñar las estrategias de recursos humanos más adecuadas para alcanzarlos. Es decir, definir qué se quiere lograr en materia de recursos humanos, qué se necesita para hacerlo y cómo se espera lograrlo. Se define la orientación que se le dará a cada proceso del área y se diseñan las políticas.

5. Implementar las estrategias y políticas.

6. Controlar y evaluar los resultados de las prácticas implementadas a través de indicadores de gestión, a fin de: a) identificar en qué medida dichos resultados se integran con los objetivos y estrategias generales de la organización; b) determinar en qué medida esa integración contribuye con los resultados finales; c) detectar y corregir errores.

A la hora de diseñar sus prácticas de recursos humanos, las organizaciones pueden adoptar distintos enfoques. En este sentido, existen numerosos modelos que proponen las prácticas más adecuadas. Mientras que algunos de ellos adoptan una posición *universalista*, con prácticas consideradas las mejores para todo tipo de organizaciones, independientemente de su situación interna y externa, otros plantean una postura *contingente* donde estas prácticas son el resultado de una serie de variables organizacionales y del entorno, señalando a la estrategia como una de las principales. Desde la perspectiva del presente trabajo de investigación se considera que tanto los factores externos como los internos, dentro de los cuales se destacan su visión, misión y estrategias, tienen una enorme incidencia en el tipo de prácticas a utilizar.

Gómez-Mejía (2008) afirma que las estrategias de recursos humanos serán efectivas cuanta más coherencia presenten entre sí y con las siguientes variables:

1. Las estrategias generales de la organización: dependiendo de la cantidad de productos o servicios que produzca la organización y de las diferencias o similitudes entre ellos las estrategias pueden ser:

a) *Estrategias corporativas:* son generales y se formulan para el conjunto de la organización.

• *Estrategias de estabilidad:* utilizadas cuando la organización desea mantener la situación en la que se encuentra. Esta estrategia puede implicar prácticas de recursos

humanos que resalten la eficiencia, la planificación detallada del trabajo, la promoción interna de los empleados, la centralización y una actitud paternalista.

- *Estrategias de crecimiento:* adoptadas por empresas que desean explorar nuevos mercados o productos y ofrecer oportunidades a sus colaboradores. Las posibles prácticas de recursos humanos que se recomiendan deben fomentar la flexibilidad, la reacción rápida, la iniciativa emprendedora y la descentralización.

- *Estrategias de reducción:* utilizadas por empresas que se encuentran atravesando un período de crisis. Pueden emplearse prácticas de recursos humanos enfocadas en la reducción de los costos, a través, por ejemplo, de la disminución del tamaño de la nómina o del desprendimiento de activos.

b) *Estrategias de unidad de negocio:* son específicas para cada una de ellas.

- *Modelo de Porter:* identifica tres tipos de estrategias para hacerle frente a las fuerzas competitivas y obtener mejores resultados que otras empresas del sector:

- *Estrategias de diferenciación:* consisten en lograr que un producto o servicio sea percibido como único, lo cual exige poner énfasis en la innovación y la flexibilidad, la definición general de las tareas, la planificación laxa del trabajo y la formación basada en equipos.

- *Estrategias de liderazgo en costos:* consisten en ofrecer productos con la misma calidad que sus competidores pero a un precio más bajo, lo cual requiere de una producción eficiente, descripción explícita del puesto de trabajo, énfasis en las habilidades técnicas, formación específica, supervisión intensa y planificación detallada.

- *Estrategias de segmentación:* consisten en utilizar cualquiera de las dos estrategias anteriores pero apuntando a un grupo concreto y reducido de consumidores para atenderlos mejor que la competencia. Las estrategias de recursos humanos que mejor se adaptan incluyen una combinación de prácticas intermedias.

- *Modelo de Miles y Snow:* distingue entre:

- *Estrategias defensoras:* aplicadas por unidades conservadoras que prefieren mantener una posición segura. Tienden a estar altamente formalizadas y centralizadas, operar en entornos estables y tener gran control de los costos.

- *Estrategias exploradoras:* aplicadas por unidades que enfatizan en el crecimiento y la innovación. Tienden a contar con estructuras flexibles y descentralizadas y a operar en entornos que cambian con rapidez.

En el caso de las organizaciones que producen un único producto o servicio o bien son varios pero que están muy relacionados entre sí, las estrategias corporativas y de unidad de negocio son idénticas.

2. *Las características del entorno:* puede analizarse en función del grado de incertidumbre, el dinamismo, la magnitud de los cambios y la complejidad.

3. *Sus características organizativas exclusivas:* se relaciona con las características del proceso de producción o prestación del servicio, la postura de la empresa ante el mercado, la filosofía de los directores, la estructura organizativa y su cultura organizacional.

4. *Sus competencias distintivas:* se refiere a las capacidades que le otorgan una posición de ventaja frente a la competencia.

Aunque no existen modelos ni estrategias que garanticen los resultados exitosos, porque todo dependerá de las prácticas que se elijan y de cómo se implementen, es interesante mencionar que sí existen algunos postulados que señalan un conjunto de prácticas asociadas a los buenos resultados de las organizaciones a lo largo del tiempo. Entre ellos, uno de los más reconocidos es el *sistema de trabajo de alto rendimiento*, que pone el foco en las prácticas de gestión de recursos humanos que ejecutadas en conjunto generen valor a los accionistas de las empresas y que tiene a Pfeffer como uno de sus máximos exponentes. A continuación se enumeran algunas de ellas:

1. *Seguridad en el empleo:* es considerada como muestra de compromiso a largo plazo por parte de la organización hacia sus colaboradores.

2. *Técnicas cuidados de reclutamiento y selección*

3. *Salarios altos*

4. *Pago de incentivos*

5. *Comunicación eficaz e información compartida*

6. *Participación y delegación de poder (empowerment):* es el proceso de ofrecerle a los trabajadores las competencias y la autoridad necesaria para que tomen decisiones por sí solos y aumenten su autonomía, sin depender de sus superiores. Su objetivo es lograr organizaciones con personas entusiastas y comprometidas que desempeñen sus tareas correctamente.

7. *Equipos de trabajo autogestionados* con la capacidad de controlar sus propios procesos de trabajo.
8. *Formación y desarrollo de habilidades*
9. *Promoción interna*
10. *Rotación y enriquecimiento de puestos* para eliminar tareas monótonas y rutinarias.

11.5.5. Las competencias del responsable del área

Las competencias valoradas en el perfil de las personas que ocupan puestos dentro del área de recursos humanos se han ido modificando a lo largo del tiempo en función de las actividades asignadas. Cuando recién se iniciaba esta disciplina, las personas más demandadas eran las que mejor sabían ejercer funciones de mando, pues sus principales responsabilidades eran controlar y vigilar. Con el paso del tiempo, el desarrollo de la legislación laboral hizo que se demandaran personas con importantes conocimientos legales, como por ejemplo abogados. En la actualidad, considerando que las personas son las encargadas de administrar todos los recursos de las organizaciones para el logro de sus objetivos y que el área de recursos humanos es justamente quien gestiona la eficiencia y eficacia con la que lo hacen, el perfil de quienes integran el sector está orientado hacia personas capaces de comprender perfectamente la misión y visión de su empresa, sorteando con éxito las repercusiones de los cambios que se producen en su entorno. En este sentido, el rol del responsable de recursos humanos adquiere una importancia especial como consultor interno que ofrece sus conocimientos y experiencia para ayudar a evitar y/o solucionar los problemas de funcionamiento, favoreciendo la comunicación, articulando procesos, flexibilizando la gestión e incrementado la innovación. Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) consideran que un buen responsable de recursos humanos debería reunir las siguientes condiciones:

1. Poseer una visión holística que le permita comprender de una manera integral los objetivos de la organización y los medios necesarios para alcanzarlos, teniendo la capacidad de tomar las medidas que la orienten siempre hacia ellos. Para esto es importante que posea conocimientos en planificación estratégica, balances financieros, características del mercado de la empresa, avances tecnológicos y herramientas modernas de gestión.

2. Comprender profundamente los fenómenos económicos y el marco legal para aconsejar y asesorar estratégicamente a gerentes, directores, supervisores y el resto de los colaboradores en temas de productividad, asuntos laborales internos, información económica y temas legales, al mismo tiempo que le permita diseñar un sistema de retribución salarial competitivo para atraer y retener a los mejores candidatos.
3. Formular e implementar nuevas políticas que permitan diagnosticar situaciones de resistencia a los cambios y elaborar propuestas para solucionarlos.
4. Emplear estilos de liderazgo que se adapten a las distintas situaciones y consigan aumentar su influencia sobre los equipos de trabajo, al mismo tiempo que aumenten la confianza y credibilidad de éstos en él. Para ello, es importante que los colaboradores lo perciban como una persona justa que, además de tener los conocimientos necesarios para ocupar su puesto, posee convicciones para defender sus posturas y demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.
5. Anticiparse a los hechos sin esperar a que las situaciones difíciles se conviertan en conflictos, procediendo de una forma proactiva (no reactiva) y logrando que las acciones puedan orientarse a las cuestiones importantes en lugar de las urgentes.
6. Poseer un gran compromiso con la empresa y promover la adaptabilidad de los equipos de trabajo a los cambios, determinando a su vez la cantidad y la calidad de recursos humanos necesarios para formarlos, así como las condiciones para mantenerlos motivados y retenerlos.
7. Desarrollar habilidades políticas para integrar todos los recursos y cohesionarlos en torno a los objetivos y valores fundamentales de la empresa.
8. Poseer buenas relaciones interpersonales para escuchar, defender y representar tanto a la organización como a los colaboradores, asegurándose la alineación entre los objetivos de ambas partes. Esta competencia adquiere una relevancia fundamental en situaciones de negociaciones laborales para resolver conflictos donde se presentan posiciones extremas y divergentes, ya sea con empleados actuales, ex empleados, Sindicatos o cualquier otra entidad.
9. Entender las capacidades económicas y financieras de los clientes de la organización para ayudarla a desarrollar su dirección estratégica y ajustarla a sus necesidades.
10. Promover la importancia que tiene una gestión eficiente de recursos humanos, así como los valores de la organización y el rumbo hacia donde se esperan que se dirijan las personas.

En la actualidad, en la mayoría de las empresas la responsabilidad de la gestión de recursos humanos es compartida. Los responsables del área son quienes diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión junto con las máximas autoridades, mientras que los responsables funcionales (supervisores que tienen una relación directa con el personal de la organización) son los encargados de su implementación. No obstante, esta distribución no debe tomarse como un incumplimiento, sino como un modelo para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al resto de la organización. Es lo que anteriormente se explicó como función *staff*.

Por otra parte, el responsable del área de recursos humanos siempre debe tener presente que el vínculo entre las personas y las organizaciones no siempre es satisfactorio. Administrar esa situación es una de sus principales responsabilidades. Argyris (1975) afirma que los objetivos individuales y organizacionales no siempre son compatibles y que las organizaciones cuando crecen suelen volverse más formales y rígidas, creando en los individuos sentimientos de apatía, desinterés y frustración. Para evitarlo, el responsable del área debe procurar la integración de estos objetivos, teniendo en cuenta que así como los individuos persiguen la satisfacción de sus necesidades personales, las organizaciones persiguen las suyas, y que esto es algo dinámico que va mutando permanentemente.

11.6. La importancia de la comunicación

La *comunicación* es un elemento fundamental en las organizaciones porque integra y coordina todas sus partes. Se la define como el proceso en el cual un *emisor* transmite un *mensaje* de manera *verbal* o *no verbal* a un *receptor*, mediante un *canal* concreto y con un *código* común a ambos, con el fin de difundir, intercambiar o compartir información, ideas o sentimientos. Los elementos que forman parte de este proceso son:

1. *Emisor*: es la persona u objeto que codifica el mensaje y lo transmite.
2. *Mensaje*: es lo que se quiere transmitir.
3. *Canal*: es el medio físico por el cual se transmite el mensaje.
4. *Receptor*: es la persona u objeto que recibe el mensaje y lo decodifica.
5. *Código*: es un conjunto de signos y reglas necesarios para la elaboración del mensaje que tanto el emisor como el receptor deben conocer para poder codificar y decodificarlo adecuadamente.

6. *Contexto*: es el conjunto de circunstancias en las cuales se produce la comunicación.
7. *Ruidos*: son perturbaciones que tienden a distorsionar o alterar el mensaje.
8. *Retroalimentación o feedback*: es la respuesta del receptor al emisor luego de haber recibido el mensaje.

La comunicación sólo es eficaz cuando el receptor interpreta y comprende el mensaje, lo cual refiere el carácter bidireccional del proceso que implica necesariamente la retroalimentación mencionada.

En ella tiene una gran importancia la *cognición humana*, es decir, cómo cada persona se percibe e interpreta a sí misma y al mundo que la rodea. Por lo tanto, sus percepciones, valores y motivaciones actúan como filtro codificador que condicionan la manera en que las personas interpretan y organizan todos los mensajes que reciben. Para que la comunicación sea eficaz también es importante identificar cuáles pueden ser las posibles barreras que pueden actuar como obstáculos, es decir, los ruidos. Según Chiavenato (2011), existen tres tipos: *barreras humanas* (limitaciones personales, hábitos al oír, emociones, preocupaciones, sentimientos y motivaciones), *físicas* (interferencias físicas, ruidos ambientales, distancia) y *semánticas* (interpretación de palabras, traducción de idiomas, significado de señales y símbolos, decodificación de gestos). Además, la comunicación puede sufrir de *omisión* (se omiten, cancelan o cortan elementos, provocando que la comunicación no sea completa o que su significado pierda contenido), *distorsión* (el mensaje sufre alteración, tergiversación o modificación que afecta su contenido y significado) o *sobrecarga* (la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del receptor para procesarla).

En el área de recursos humanos la comunicación es esencial. Al estar en interacción constante con todos los sectores del hotel, es indispensable que desarrolle prácticas claras y fluidas que favorezcan las relaciones entre todos, generando sentimientos de confianza y transparencia.

Van Morlegan (2004) sostiene que las *comunicaciones internas* son una de las herramientas más eficaces para lograrlo porque, tal como se lo mencionó en el punto 11.5.3., ayudan a difundir las ideas y propósitos de la organización (misión, visión, valores, políticas, procedimientos), a prevenir rumores e informaciones falsas o perjudiciales, a favorecer la relación entre los sectores, a motivar a los empleados y a disminuir los conflictos. Además, contribuyen a evitar reprocesos y dispersión de esfuerzos que insumen grandes cantidades de tiempo y energía al mismo tiempo que

impactan de lleno en los objetivos de la organización. Los medios más utilizados de comunicaciones internas son los memos, los mails y las carteleras, aunque también existen las revistas internas, intranet e internet.

11.7. Cultura y clima organizacional

Cada organización tiene una *cultura organizacional* que refleja la mentalidad predominante y está compuesta por las normas, valores, actitudes y expectativas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de sus miembros y dirigen sus acciones en el logro de los objetivos organizacionales. Estas expectativas o creencias operan de forma inconsciente y definen el punto de vista de la organización sobre sí misma y su entorno, materializándose en todo aquello que se da por sentado. La cultura organizacional no es algo palpable que se percibe por sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. Estas consecuencias pueden clasificarse en:

- 1. Aspectos formales y visibles:* son las consecuencias físicas y concretas, como el tipo de edificio, colores, espacios, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, objetivos y estrategias organizacionales, medidas financieras y orientación de los procesos de recursos humanos.
- 2. Aspectos informales y ocultos:* son más difíciles de cambiar y están orientados a los aspectos sociales y psicológicos, como las percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas y relaciones afectivas.

Todos estos aspectos se encuentran dispuestos en diversos niveles con distintos grados de profundidad y arraigo. Cuanto más profundo es el nivel mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura y más lento es el proceso.

Según Luthans (2002) la cultura organizacional presenta las siguientes características:

- 1. Regularidad en los comportamientos observados:* los integrantes de la organización comparten un lenguaje, tecnologías y rituales que se relacionan con sus conductas y diferencias.
- 2. Normas:* patrones de comportamiento que indican la manera de hacer las cosas.

3. *Valores predominantes*: valores que la organización promueve ante todo y desea que sus integrantes también lo hagan.

4. *Filosofía*: políticas que refuerzan ideas sobre ciertos aspectos del funcionamiento de la organización.

5. *Reglas*: lineamientos que rigen los comportamientos de las personas.

6. *Clima organizacional*: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo. Éste representa las características del ambiente interno que perciben los miembros de la organización y se encuentra estrechamente relacionado con el grado de motivación de sus colaboradores, influyendo en sus conductas. Entre estas dos variables (clima organizacional y motivación) existe una retroalimentación recíproca por la cual cuando la motivación es alta, el clima también tiende a serlo y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre las personas. Por el contrario, cuando es baja, el clima organizacional tiende a bajar, con estados de desinterés, apatía, insatisfacción, frustración, depresión e inconformidad.

Crear un ambiente de trabajo positivo que aumente la satisfacción laboral de los colaboradores debe tomarse como un objetivo básico para la gestión de recursos humanos de las organizaciones, pues sólo un empleado que se sienta a gusto con su trabajo podrá ser productivo, llevar a cabo sus funciones con mayor calidad y así lograr la fidelización de los clientes.

Para Locke (1976) la *satisfacción laboral* es un estado emocional positivo y agradable que resulta de la percepción subjetiva que el individuo tiene de su trabajo o de sus experiencias en él, en relación a sus necesidades, valores y expectativas. El balance que cada persona hace entre estas variables depende de una serie de circunstancias personales y laborales, entre las cuales se encuentran las características del sector económico, el tipo de actividad desempeñada, la utilidad de la labor, el compromiso con el área al que pertenecen, la buena relación con los compañeros, el prestigio de la profesión o de la empresa, las posibilidades de ascenso, las condiciones de trabajo (tipo de contrato, turnos, salarios), el trabajo en equipo, la participación en las decisiones, una buena conciliación entre la vida laboral y personal y la relación con sus supervisores. Este punto reviste una gran importancia porque el supervisor es quien gestiona las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto y el que ofrece oportunidades de formación y carrera.

Algunos estudios demuestran que la satisfacción también está influenciada por el sexo y la edad, mientras que otros sostienen que los trabajadores más comprometidos con la

empresa son los que tienen un título académico relacionado con la tarea que desempeñan, lo que puede deberse posiblemente a que realizan trabajos acordes con su formación y expectativas.

Un concepto que resulta interesante resaltar en relación con este tema son los llamados *comportamientos de ciudadanía organizativa* (CCOs), comportamientos que los empleados realizan de forma voluntaria y que van más allá del rol y de los requerimientos formalmente establecidos. Se caracterizan por tener naturaleza discrecional, no estar dentro de la política retributiva y aportar grandes beneficios para el funcionamiento de la organización. Ejemplos de estos comportamientos son el altruismo (ayudar a otros miembros de la empresa en sus tareas), la cortesía (cuidar las relaciones de trabajo), la deportividad (aceptación por parte de los empleados de situaciones adversas), el civismo (participación con responsabilidad en la organización) y la consciencia (responsabilidad de cumplir con las normas y las obligaciones). Los empleados que desarrollan este tipo de comportamientos suelen estar más comprometidos con la organización, participan más en ella y son más efectivos proporcionando un servicio, lo cual se vuelve fundamental dentro de la hotelería.

Una de las herramientas básicas para medir el clima organizacional son las denominadas *encuestas de satisfacción laboral* que se mencionaron en el punto 11.5.3., pues permiten conocer la opinión de los colaboradores sobre la organización y actúan como indicadores claves sobre la gestión de recursos humanos.

11.8.1. Las características del sector hotelero y sus recursos humanos

Durante la era industrial, las organizaciones basaban su éxito en la acumulación de recursos físicos y materiales. En la actualidad, la mayoría de ellas consideran que el énfasis para la consecución de ventajas competitivas debe ponerse en los recursos intangibles y en especial en las competencias que poseen sus recursos humanos, ya que los recursos físicos, si bien no carecen de importancia, son fácilmente imitables y originan pocas ventajas competitivas. De este modo, las empresas exitosas ya no son las de gran tamaño sino las que logran adaptarse a los cambios, con un enfoque orientado a considerar que sus colaboradores, además de fuerza de trabajo, poseen la inteligencia y creatividad necesaria para destacarse y afrontar los nuevos desafíos.

Becker, Huselid, Mark y Ulrich (2007) sostienen que en la actualidad las personas son los recursos con mayor capacidad para crear o destruir valor en una organización, las

que facilitan, entorpecen o impiden el logro de sus objetivos y la concreción de sus estrategias.

Gómez - Mejía (2008), por su parte, afirma que el personal es el factor que puede hacer destacar a una organización: su calidad, su entusiasmo, su satisfacción en el trabajo, su experiencia y su sensación de recibir un trato justo afectan a la productividad de la empresa, al servicio del consumidor, a su reputación y a su supervivencia. En definitiva, son las personas las que marcan la diferencia.

Las empresas del sector turístico, en este caso los hoteles, presentan una serie de características que las diferencian de las del sector manufacturero y que explican la importancia que reviste contar con personas formadas, satisfechas y motivadas, pues su desempeño será el principal vínculo a través del cual el turista emitirá un juicio de valor sobre la calidad del servicio recibido en relación a sus expectativas. Es decir que será principalmente a través de sus recursos humanos que los hoteles podrán aumentar la calidad de servicio brindada y obtener ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo y difíciles de imitar.

Sector industrial	Sector turístico
1. El producto es tangible	1. El servicio es intangible
2. La propiedad se transfiere con la compra	2. El servicio produce un derecho de uso sin transferir la propiedad
3. El producto puede ser revendido	3. La experiencia turística no se puede transferir
4. El producto puede ser almacenado para su consumo posterior	4. El servicio no puede ser almacenado y si no se vende se pierde
5. El producto puede probarse	5. El servicio no puede probarse
6. El consumo es precedido por la producción	6. Producción y consumo generalmente coinciden
7. Producción, venta y consumo ocurren en entornos espaciales diferentes	7. Producción, venta y consumo ocurren simultáneamente
8. El producto puede ser transportado	8. El cliente es quien acude al servicio
9. Los ámbitos de producción/consumo están delimitados	9. El cliente participa en la producción
10. El contacto cliente/fabricante es indirecto	10. El contacto es directo en la mayoría de los casos

Fuente: Cuadernos de Turismo. Adaptación de Norman (1991)

Sin embargo, formar equipos de trabajo comprometidos con los objetivos organizacionales es una de las tareas más difíciles de lograr y representa uno de los principales desafíos para todas las empresas.

En el caso del sector hotelero esto adquiere mayor relevancia porque las condiciones que se ofrecen presentan ciertas particularidades que lo vuelven poco atractivo e inciden (no determinan) en el perfil predominante de los recursos humanos que lo integran, en sus comportamientos y en ciertas posturas que los empresarios asumen sobre la forma de gestionarlos. Según la Organización Mundial del Turismo (2001), algunas de las particularidades detectadas y que aún se observan en la actualidad se relacionan con:

1. *Las Jornadas de trabajo:* son de 44 horas semanales, lo cual supera la cantidad de otros sectores, y pueden ser diurnas o nocturnas, con esquemas fijos o rotativos, incluyendo fines de semana, períodos de receso vacacional, feriados y otros días festivos. De acuerdo a lo estipulado en el convenio colectivo de trabajo de hoteleros y gastronómicos que rige la actividad en la órbita de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la jornada de descanso consta de un franco y medio por semana, lo que implica que el día de su medio franco el empleado deba asistir a trabajar por 4 horas. Estas condiciones pueden afectar su vida familiar y social, así como su motivación, desempeño y los resultados obtenidos. No obstante, es importante resaltar que el mismo convenio colectivo de trabajo establece que, dependiendo de sus posibilidades, las organizaciones pueden optar por el régimen de francos dos por uno.

2. *El tipo de tareas:* muchas de ellas, como pueden ser las de las mucamas, peones y oficiales de oficios varios, requieren de ciertos esfuerzos físicos y son percibidas como desagradables, poco calificadas y con cierto grado de servidumbre. Esto genera un sentimiento de desvalorización por el estatus que suponen y hace que los empleados que las realizan sientan poco reconocimiento e incluso bajo prestigio social, actuando como una barrera para que se sientan motivados y sean productivos. Además, esta característica guarda estrecha relación con el tipo de mano de obra que se atrae. Si bien esto jamás puede ni debe tomarse como una generalidad, existen investigaciones que demuestran que muchas de las personas que llevan adelante este tipo de tareas

proviene de entornos socioeconómicos con ciertas adversidades, lo cual también incide en su motivación y en el rendimiento laboral.

3. *El ritmo de trabajo:* es intenso. Los hoteles permanecen abiertos las 24 horas durante los 365 días del año y todas las actividades se desarrollan en un marco de cambios constantes donde, a diferencia de otros sectores en los que el trabajo puede planificarse con mayor anticipación, las necesidades imprevisibles son muy frecuentes. En consecuencia, al personal se le requiere contar con flexibilidad horaria y funcional, llegando a convertirse, en algunos casos, en uno de los requisitos a la hora de contratarlos.

4. *Las modalidades de contrato:* las de tiempo parcial, eventual y por temporada son muy utilizadas. Las personas empleadas de esta forma son convocadas por períodos determinados para cubrir necesidades específicas, como picos de ocupación, eventos, temporadas estacionales o licencias por vacaciones, enfermedad o maternidad. Esto le permite a los empleadores minimizar los costos, mejorar la planificación y mantener la calidad del servicio brindado, complementándolo, al mismo tiempo, con el pago de horas extras. Sin embargo, hace que los empleados se sientan poco motivados y suelen estar menos comprometidos, pues saben que al finalizar la necesidad específica por la que fueron contratados dejarán de formar parte de la empresa o puede que sus chances sean reducidas.

5. *La falta de reconocimiento de la capacitación:* existe una falta de reconocimiento de la capacitación adquirida. En este sentido, es importante destacar que algunos convenios colectivos de trabajo (que no es el caso del de hoteleros y gastronómicos) abonan adicionales a aquellos colaboradores que posean títulos o conocimientos que se consideren habilitantes para las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo.

6. *Las posibilidades de crecimiento:* se han ido reduciendo con el tiempo porque los hoteles están empleando cada vez menos personal, lo cual se relaciona con la automatización de tareas rutinarias gracias al desarrollo tecnológico, la centralización de funciones (las cadenas hoteleras, por ejemplo, suelen centralizar varias de ellas, como administración y finanzas, reservas y marketing), las condiciones económicas (sueldos, litigios, costos de indemnizaciones, presión impositiva) y los cambios en los hábitos y comportamientos de los consumidores (muchos hoteles, basándose en la opinión de sus huéspedes han decidido, por ejemplo, eliminar ciertas posiciones y destinar esos recursos a la mejora de otros aspectos más valorados, como por ejemplo el acceso a Internet). A esto se le debe sumar que los recursos humanos son uno de los activos que

mayores egresos representan en un hotel y se deben realizar grandes esfuerzos para mantener las nóminas, por lo que en situaciones de crisis o con la implementación de medidas económicas que afectan la rentabilidad del sector, los empresarios los ven como una variable sobre la que pueden realizar importantes ahorros, tomando medidas como suspensiones de tareas o desvinculaciones. No obstante, debe mencionarse que uno de los principales impedimentos para esta última opción es el elevado costo de las indemnizaciones.

7. Las políticas deficientes de reclutamiento y selección: existe una percepción errónea de que para ocupar determinados puestos dentro de la hotelería no es necesario contar con una formación específica, de modo que suelen haber importantes deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección que luego impactan en la calidad del servicio. En ciertas ocasiones y por diversos motivos, los empresarios del sector suelen optar por personal no calificado en detrimento del calificado, sin darle la importancia necesaria al valor añadido que una persona formada aporta al hotel. A eso se le suma el hecho de que dado que los estudios en hotelería representan algo relativamente nuevo, existe una gran cantidad de puestos de trabajos ocupados por personas con escasa formación y conocimientos.

8. La falta de vocación: muchas personas que eligen trabajar en el sector lo hacen sin vocación y de modo circunstancial, es decir, no porque les guste ni se sientan cómodos, sino porque al carecer de educación formal las posibilidades de hacerlo en otro rubro son reducidas. En los hoteles tomados como caso de estudio, por ejemplo, de un total de 139 empleados registrados en el mes de febrero de 2015, los graduados en la carrera de Hotelería eran 3.

9. La concepción sobre los recursos humanos: aunque en los últimos años se han producido grandes avances en la materia, aún existe cierta priorización de los aspectos laborales de la gestión por sobre la atención a las necesidades de los colaboradores. En este sentido, debe mencionarse además que es muy frecuente que las organizaciones, sobre todos las pequeñas y medianas, posean departamentos de recursos humanos muy chicos, lo cual hace que los pocos integrantes que lo componen ocasionalmente deban desatender algunas de sus funciones más importantes para abordar otras. Por otra parte, los estudios y discusiones profesionales sobre el sector se centran, en su mayoría, sobre cómo satisfacer las necesidades de los huéspedes y fidelizarlos. Sin embargo, debe recordarse que el eslabón principal para ello es contar con empleados satisfechos, motivados y productivos que sean capaces de hacerlo, lo cual implica que en primera

instancia es sobre ellos que se debe estudiar y debatir. Por último, la mayoría de los procesos de gestión están basados en percepciones externas y sólo contemplan la opinión de los encargados de área. Aunque esto también está cambiando, aún son pocas las veces en las que se examinan los procesos desde la óptica del nivel operacional, es decir, desde quienes reciben directamente las acciones de la gestión y poseen mayor relación con las tareas.

10. La falta de inversión en formación: aunque este aspecto también está cambiando, aún existe una tendencia de los empleadores a no realizar inversiones importantes en la formación del personal, tanto dentro como fuera de los hoteles, pues por diferentes motivos (rotación, problemas de organización para cubrir los horarios, demanda, situación económica) suelen verlo como un gasto y no como una inversión estratégica, sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

11. El índice de litigiosidad: existe un alto índice de litigiosidad que repercute en el incremento de la actividad informal, las decisiones de los hoteles sobre incorporar personal y por lo tanto en el nivel de empleo, generando además un efecto dominó dado que los casos, en su mayoría, se resuelven en favor de los empleados y eso incentiva a que el resto de los colaboradores inicie acciones similares.

12. Los índices de rotación: son elevados, dado que las personas suelen buscar mejorar las condiciones que se vienen mencionando. En consecuencia, no cuentan con el tiempo suficiente para adquirir los conocimientos necesarios que le permitan desempeñar correctamente sus tareas y los hoteles, por su parte, se ven obligadas a utilizar muchos recursos y tiempo para contratar e introducir nuevo personal.

13. Los índices de ausentismo: se observan que también son elevados producto de la desmotivación y la falta de compromiso que en gran medida originan las situaciones descritas hasta aquí.

De esta manera, la gestión de recursos humanos aparece como la principal herramienta para lograr que, a pesar de lo poco atractivas que pueden resultar las particularidades que presenta el sector, las personas que trabajen en él se sientan motivadas y comprometidas con los objetivos organizacionales. En consecuencia, los responsables del área deberán realizar grandes esfuerzos y aplicar todos sus conocimientos y habilidades para lograr el mismo resultado en todos los empleados, aprovechando las situaciones favorables para convertirlas en oportunidades y neutralizando las desfavorables para que no afecten el funcionamiento de la organización.

11.8.2. Las competencias requeridas

Las *competencias* son actitudes, habilidades y conocimientos que pueden ser innatos o adquiridos y que son requeridos para desempeñar exitosamente una determinada tarea. En el caso de las competencias laborales, se definen de acuerdo a las características del sector, de la organización y/o de la tarea en sí, haciendo las veces de guía para orientar determinados procesos como los de selección o capacitación y desarrollo que determinarán el perfil de los recursos humanos. Así, todas las organizaciones requieren de ciertas competencias a las cuales les asignan distintos niveles de importancia. Sin embargo, esas competencias no son estáticas, sino que se redefinen permanentemente de acuerdo a variables internas y externas, y es aquí donde la gestión de recursos humanos desempeña un rol fundamental, identificando y explorando dichas transformaciones. Algunas teorías, como la de los recursos y las capacidades, afirman que las competencias a través de las cuales las organizaciones deben buscar competir son aquellas que resulten:

- a. *Valiosas*: que ayuden a neutralizar amenazas y explorar oportunidades, realizando aportes de valor.
- b. *Raras*: que nadie o pocos las tengan.
- c. *Inimitables*: que resulten difíciles de desarrollar con facilidad y rapidez por otros.
- d. *Insustituibles*: que no posean equivalentes ni puedan sustituirse fácilmente.

Estas mismas características son las que dicha teoría les asigna a los recursos humanos para explicar por qué son los recursos más importantes de las organizaciones y principales fuentes de ventajas competitivas. No obstante, para lograrlo es necesario que las prácticas de gestión sean las adecuadas y contemplen a las personas como un todo, con competencias pero también con comportamientos que si no son gestionados correctamente pueden no ser los deseados para alcanzar los objetivos organizacionales. Autores como Meister (1999) afirman que las principales competencias que requieren las organizaciones actuales de sus recursos humanos son:

- 1. *Capacidad de aprendizaje*, para asimilar información y adquirir nuevos conocimientos constantes que le permitan agregar valor a sus tareas y evolucionar.

2. *Comunicación y colaboración*, para integrarse y participar exitosamente en todas las etapas de la cadena productiva.
3. *Capacidad analítica y creatividad*, para identificar problemas por sus propios medios, analizar situaciones y proponer soluciones creativas, lógicas, racionales y constructivas, tomando decisiones con autonomía, agilizando los procesos y mejorando los resultados.
4. *Conocimiento tecnológico*, para utilizar equipos de información que faciliten las tareas, ajusten los procedimientos y permitan compartir ideas.
5. *Emprendedurismo*, para enfrentar con interés y proactividad los desafíos que surgen día a día y comenzar nuevos proyectos.
6. *Criterio de organización*, para ordenar las prioridades y cumplir con las actividades, utilizando el tiempo de manera eficiente y logrando los objetivos propuestos.
7. *Honestidad e Integridad*, para actuar conforme a las normas éticas y sociales.
8. *Compromiso*, para contribuir con los objetivos organizacionales e identificarse con ellos.

En el caso de la hotelería, es interesante observar cómo de lo mencionado sobre las características del sector en el punto 11.8.1. se desprenden cuáles son las competencias más importantes que deben reunir los recursos humanos que lo integran. Estas competencias, que se suman a las mencionadas en el párrafo anterior, se encuentran estrechamente ligadas al hecho de que en hotelería, el servicio que se ofrece se basa en brindarle al huésped todo aquello que necesita durante su estadía fuera de su casa, intentando hacerlo sentir como si estuviera en ella y abarcando un amplio espectro de necesidades. Durante casi toda la prestación, el huésped forma parte activa del proceso, de modo que el juicio de valor que emita sobre el servicio recibido estará determinado por los aportes que cada colaborador realice, directa o indirectamente. Así, el recepcionista lo hará recibéndolo y asignándole su habitación, la mucama realizando la limpieza de esa habitación, la gobernanta chequeándola, el personal de mantenimiento pintándola o reparándola, los cocineros elaborando su desayuno y el personal de reservas a través de su gestión de ventas, por citar algunos ejemplos.

De esta manera, a los profesionales del sector se les exigirá las siguientes competencias:

1. *Habilidades interpersonales*, para llevar adelante una comunicación eficaz y brindar un servicio adecuado, en un entorno de cordialidad y amabilidad donde se puedan

comprender y satisfacer las necesidades de los huéspedes. Ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrando confianza en sí mismo y prestando atención a las percepciones de los demás.

2. *Trabajo en equipo*, para integrar los esfuerzos, disminuir el tiempo de los procedimientos y colaborar con los resultados generales.

3. *Vocación de servicio*, para asistirlos y hacerlos sentir como en su casa, atendiendo a todas sus necesidades y aumentando las posibilidades de fidelizarlos. Para ello es necesario disfrutar del contacto con las personas y prestar atención a cada detalle que forme parte de su estadía.

4. *Adaptabilidad*, para ser capaces de aceptar nuevas ideas y de instrumentar otras maneras de hacer las cosas, respondiendo a distintos tipos de requerimientos.

5. *Tolerancia al estrés*, para sobrellevar el ritmo de trabajo y el poco margen de reacción que caracteriza al servicio. Se debe ser práctico y resolutivo, capaz de seguir trabajando eficazmente ante situaciones de gran exigencia y presión, con tiempos acotados y cambios constantes.

6. *Flexibilidad, movilidad y polivalencia*, para adaptarse a los cambios y asumir tareas imprevistas, cambios de horarios y trabajos no programados, demostrando siempre el mismo interés, tomando la iniciativa y aceptando nuevas responsabilidades.

7. *Competencias idiomáticas*, para poder establecer relaciones eficaces con los huéspedes de todas las nacionalidades y satisfacer sus necesidades.

8. *Competencias informáticas*, para aplicarlas a sus tareas y aumentar la eficiencia en el modo de realizarlas, así como para poder utilizar los programas de gestión implementados por la organización.

9. *Confidencialidad*, para mantener discreción sobre el amplio espectro de situaciones que pueden ocurrir durante la estadía de los huéspedes o la información sobre ellos a la que se puede acceder.

10. *Actitud proactiva, enérgica y entusiasta*, para sobrellevar el ritmo de trabajo y dar respuestas a las múltiples demandas.

11. *Buena presencia*, para brindar una imagen de prolijidad y pulcritud que refuerce la percepción del huésped sobre la calidad del servicio brindado.

Por otro lado, existen una serie de *competencias específicas* que los hoteles requerirán de sus recursos humanos de acuerdo a las particularidades del puesto y a las tareas desempeñadas. La importancia que se le otorgue dentro del conjunto de competencias y

el grado de exigencia con el que se las evalúe dependerá del tipo de hotel, de su categoría y del servicio que desee brindar. A continuación se enumeran las que se consideran de mayor relevancia para un hotel 4 estrellas, entendiendo que las mismas deberán estar presentes junto con las consideradas por Meister, que se citaron anteriormente, y las descriptas en el párrafo anterior:

1. *Directores y gerentes*: visión holística e integradora del entorno, conocimientos generales y específicos sobre el funcionamiento de todo el hotel, capacidad de liderazgo, habilidades para planear, dirigir y controlar, capacidad analítica y resolutive, juicio para determinar niveles de riesgo y acciones adecuadas, conocimientos financieros, poder de negociación, técnicas adecuadas de comunicación oral y escrita.
2. *Jefes de línea y supervisores*: capacidad de liderazgo, técnicas adecuadas de comunicación oral y escrita, capacidad analítica y resolutive, conocimientos generales sobre el hotel y específicos sobre los departamentos que coordinan.
3. *Recepcionistas*: técnicas adecuadas de comunicación oral y escrita, conocimiento de todos los servicios que brinda el hotel, templanza, poder de concentración, habilidad para persuadir y vender, manejo de toda la información externa que los huéspedes puedan requerir durante su estadía.
4. *Gobernantas*: visión integral de las situaciones, actitud de control, sentido del orden y la prolijidad, conocimientos sobre técnicas y productos de limpieza.
5. *Personal de administración y finanzas*: conocimientos informáticos, exactitud y precisión, habilidades analíticas, conocimientos específicos sobre contabilidad.
6. *Personal de reservas*: técnicas adecuadas de comunicación oral y escrita, conocimientos informáticos, habilidad para persuadir y vender, poder de concentración, conocimiento de todos los servicios que brinda el hotel y datos que puedan resultar de interés para los huéspedes.
7. *Cocineros, mozos y ayudantes de cocina*: conocimientos sobre los alimentos y sus técnicas de elaboración, manejo de estrictos estándares de higiene, salud y seguridad, óptima condición física.
8. *Mucamas*: sentido del orden y la prolijidad, conocimientos sobre técnicas y productos de limpieza, óptima condición física.
9. *Oficiales de oficios varios*: conocimientos técnicos específicos, habilidades de observación, lógica y comprensión, óptima condición física.

10. *Vigiladores*: habilidades comunicativas y de observación, conocimientos sobre técnicas de prevención y defensa, autocontrol, objetividad, templanza.

11.8.3. Reglamentación de alojamientos turísticos

El crecimiento del turismo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los cambios producidos en materia de alojamiento hicieron que en el año 2013 la Legislatura porteña aprobara con amplio acuerdo las dos normas que se mencionan a continuación.

Una de ellas es la Ley N° 4631/13 que reemplazó a la Ordenanza N° 36.136 del año 1980 y buscó regular la clasificación, categorización, inscripción y el control de los establecimientos en los que se brindan los servicios de alojamiento turístico en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, contemplando las formas tradicionales e incorporando las nuevas.

Dado que el presente trabajo de investigación se realiza tomando como caso de estudio dos hoteles 4 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se considera importante citar lo que la mencionada norma dice sobre el concepto de servicio de alojamiento turístico, dentro de ellos de hotel y los requisitos que estipula para ser poseedor de su categoría.

A los fines de esta Ley, se considera servicio de alojamiento turístico a aquel que se presta en establecimientos de uso público, en forma habitual o temporaria, por una tarifa y un período determinado, al que pueden sumarse otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en ellos. A su vez, los clasifica en las siguientes modalidades y categorías:

- a. *Hoteleros*, que comprenden los hoteles de 1 a 5 estrellas, los apart-hotel de 1 a 3 estrellas y los hoteles *boutique* de categoría estándar o superior.
- b. *Para-hoteleros*, que incluyen los cama y desayuno, hostales y *bed and breakfast* de categoría estándar o superior; los albergues transitorios y hostels de categoría estándar o superior; y los hospedajes turísticos y residenciales turísticos de categoría A o B.
- c. *Extra-hoteleros*, que contemplan los campamentos turísticos y campings, sin categoría.

Se entiende por *hotel* a todo establecimiento que brinda servicio de alojamiento y otros complementarios, conforme a los requisitos que se indican para cada categoría, en

habitaciones con baño privado y ocupa la totalidad de un inmueble, constituyendo sus servicios y dependencias un todo homogéneo. Estos requisitos presentan tres aspectos:

1. Aspectos dimensionales: además de lo dispuesto por el Código de Edificación, todas las áreas de uso de un hotel 4 estrellas deberán tener las siguientes superficies mínimas libres de muros, incluyendo el hall de la habitación y el espacio destinado a placard, ropero, clóset o guardador de valijas:

a. Habitaciones

- Habitación Single: 12 m²
- Habitación Doble: 14 m²
- Habitación Triple: 17 m²

Por otra parte, las habitaciones triples no deberán exceder del 30% del total.

b. Espacios comunes

- Recepción y portería: 40 m² + 0,20 m² por plaza, a partir de las 80 plazas
- Sala de estar: 50 m² + 0,20 m² por plaza, a partir de las 80 plazas.
- Salón comedor-desayunador: 50 m² + 1 m² por cada 3 plazas, a partir de las 100 plazas.
- Salones de usos múltiples: 0,50 m² por plaza.

2. Servicios esenciales: todo alojamiento turístico hotelero debe brindar servicio de:

- a. Recepción permanente.
- b. Custodia de valores mediante cajas de seguridad.
- c. Habitaciones con facilidades para el uso de personas con movilidad reducida.
- d. Teléfono.
- e. Televisión con servicio de cable o similar.
- f. Lavandería propio o tercerizado.
- g. Desayuno
- h. Mucama
- i. Mantenimiento propio o tercerizado

3. Equipamiento y mobiliario: Las habitaciones de los alojamientos turísticos hoteleros y para-hoteleros deben contar como mínimo con el siguiente equipamiento, muebles e instalaciones:

- a. Camas individuales cuyas dimensiones mínimas deben ser de 0.80 m por 1.90 m o camas dobles cuyas dimensiones mínimas deben ser de 1.40 m por 1.90 m.

- b. Una mesa de luz, con superficie de mesada equivalente de 0.25 m² por plaza, con excepción de las habitaciones compartidas.
- c. Un sillón butaca o silla cada dos plazas y una mesa escritorio, con excepción de las habitaciones compartidas.
- d. Espacio para depositar el equipaje por plaza.
- e. Un espacio de guardarropa por plaza, que puede o no ser compartido.
- f. Un artefacto lumínico por cada plaza.
- g. Sistema de comunicación interna.
- h. Posibilidad de oscurecimiento que impida el paso de la luz.
- i. Ropa de cama adecuada, por día y por plaza
- j. Un juego toalla de mano y un toallón de baño, por día y por plaza.
- k. Papel higiénico, por día y por plaza.
- l. Jabón, por día y por plaza.
- m. La ropa de cama, toalla y toallón se deben cambiar como mínimo 2 (dos) veces a la semana, salvo un programa de cuidado del medio ambiente explicitado claramente y aceptado por el huésped, como así también cada vez que haya cambiado el huésped;
- n. Sistema de acondicionamiento térmico.
- o. Las instalaciones en general, el mobiliario, los elementos decorativos, los utensilios y los revestimientos deben ser adecuados en su nivel de calidad, a la categoría que ostente el establecimiento, y se deben mantener en las debidas condiciones de presentación, funcionamiento y limpieza.

La otra Ley es la N° 4632/13, que creó un registro de propiedades de alquiler temporario turístico en los que se alojan huéspedes por períodos que vayan de una noche a seis meses.

12. MARCO REFERENCIAL

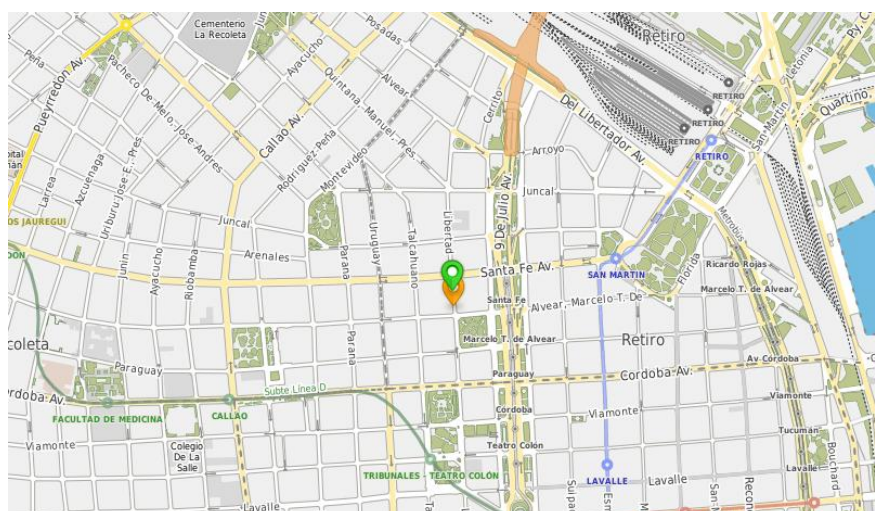
12.1. El caso de estudio: Hotel Américas Towers y Hotel de las Américas

Los hoteles tomados como caso de estudio para el presente trabajo de investigación son dos hoteles 4 estrellas ubicados en el barrio de Recoleta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dependiendo de la fuente consultada, también pueden ser considerados dentro del barrio de Retiro. Ambos cuentan con una ubicación estratégica, a pocos metros del Obelisco, la zona de teatros de la calle Corrientes, el Teatro Colón, el centro financiero de la ciudad, la peatonal de calle Florida, los barrios de Recoleta y Puerto Madero y otros lugares de interés turístico.

El acceso es cómodo y rápido, pudiendo llegar a ellos a través de distintos medios públicos o privados. Por allí pasan varias líneas de colectivos que conducen a distintos puntos de la ciudad y las estaciones de subterráneo de las líneas B, C y D se encuentran muy cercanas. Sus distancias de los principales centros de transporte son:

- a. Aeropuerto Internacional de Ezeiza: 32.1 km.
- b. Aeroparque Jorge Newbery: 5.8 km.
- c. Estación de Ómnibus y Trenes de Retiro: 1.6 km.
- d. Estación de Ómnibus y Trenes de Once: 3.6 km.
- e. Estación de Trenes de Constitución: 4.1 km.
- f. Terminal Madero: 2.5 km.

Ubicación de los hoteles



Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2018)

El Hotel Américas Towers, emplazado en Libertad 1070, fue inaugurado en el año 2001 y cuenta con 96 habitaciones de dos categorías distintas: doble superior, con 2 camas *twin*, y doble *deluxe*, con una cama matrimonial. Ambos tipos de habitaciones poseen una superficie de 28 m² y ofrecen vista a la ciudad, cerradura magnética, TV LED 32”, teléfono, Wi Fi gratuito, escritorio, bañera, secador de pelo, caja de seguridad con capacidad para notebook, servicio de despertador, frigobar y aire acondicionado individual.

Además, el hotel ofrece desayuno buffet americano, recepción y seguridad las 24 horas, lavandería, servicio de depósito de equipaje, estacionamiento rentado en la misma cuadra, Wi Fi en espacios comunes, piscina al aire libre, salones de eventos, *business center*, restaurante con cocina internacional, *lobby bar* y gimnasio.

En la actualidad, el hotel cuenta con una ocupación media del 84% y una tarifa promedio de USD 58, libre de impuestos y comisiones.

Sus principales ingresos provienen de agencias de viajes *online* (OTAs), seguido por operadores y agencias de viajes, líneas aéreas y ventas directas.

Página web: www.hotelescyan.com/cyanamericastowershotel

Correo electrónico: info@hotelescyan.com

Reservas: +54 (11) 5236-9095 (de 9 a 23 horas)

Hotel: +54 (11) 5236-5300

Hotel Américas Towers



Fuente: Buenos Aires Travel (2018)

El Hotel de las Américas, situado en la calle Libertad 1020, funciona desde el año 1978 y cuenta con 130 habitaciones de cuatro categorías distintas: clásicas *twin* (28 m²), clásicas matrimoniales (28 m²), clásicas triples (30 m²) y *suites* ejecutivas triples (40 m²). Al igual que el hotel Américas Towers, todas ellas poseen cerradura magnética, TV LED 32", teléfono, Wi Fi gratuito, escritorio, bañera, secador de pelo, caja de seguridad con capacidad para notebook, servicio de despertador, frigobar y aire acondicionado individual.

Como servicios complementarios, el hotel ofrece desayuno buffet americano, recepción y seguridad las 24 horas, lavandería, servicio de depósito de equipaje, estacionamiento rentado en la misma cuadra, Wi Fi en espacios comunes, sala de reuniones, salón de eventos, *business center*, restaurante con cocina internacional y *lobby bar*.

Al día de hoy, el hotel se encuentra trabajando con un porcentaje de ocupación del 74% y una tarifa promedio de USD 59, también libre de impuestos y comisiones.

En lo que respecta al *mix* de canales desde donde provienen sus principales ingresos, las agencias de viajes online (*OTAs*) se encuentran el primer lugar, seguidas por ventas directas, corporativo y líneas aéreas.

Página web: www.hotelescyan.com/cyanhoteldelasamericas

Correo electrónico: info@hotelescyan.com

Reservas: +54 (11) 5236-9095 (de 9 a 23 horas)

Hotel: +54 (11) 5236-5300

Hotel de las Américas



Fuente: Buenos Aires Travel (2018)

Si bien los hoteles continúan conservando sus mismos accionistas y directores, ambos se encuentran operados por la empresa gerenciadora AADESA, motivo por el cual sus nombres fueron modificados anteponiéndose el término *Cyan* a cada uno de ellos.

Otro de los aspectos en los cuales puede observarse la presencia de esta compañía es en el programa AADESA *Hotels Rewards*, un programa de huéspedes frecuentes con el que se pueden sumar puntos y canjearlos por premios, experiencias o noches de alojamiento.

13. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología utilizada para poder alcanzar los objetivos del presente trabajo de investigación se basó en la utilización de fuentes tanto primarias como secundarias.

Para ello, se emplearon distintos instrumentos de recolección de datos que permitieron abordar los temas propuestos.

En lo que respecta las fuentes primarias, o trabajo de campo, se emplearon observaciones directas en los hoteles tomados como caso de estudio y se realizaron entrevistas no estructuradas a sus accionistas, directores y colaboradores de todos los niveles. Según Sabino, la *observación* consiste en el uso sistemático que una persona hace de sus sentidos para captar la realidad que lo rodea, en la búsqueda de los datos necesarios para resolver un problema de investigación. Cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos se denomina *observación directa*. A las *entrevistas*, por su parte, las define como formas específicas

de interacción social que tienen por objeto recolectar datos para una investigación. En ellas, el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo asimétrico donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. En el caso de las *entrevistas no estructuradas*, las preguntas son abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación.

Desde el punto de vista de las fuentes secundarias, se revisó la bibliografía disponible sobre la gestión de recursos humanos, tomando como referentes a los principales autores sobre el tema, y se lo complementó con la lectura de trabajos publicados por universidades y revistas de hotelería y turismo.

14. UNIVERSO DE ESTUDIO

Hotel Américas Towers y Hotel de las Américas.

15. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS HOTELES

Afectados por el incremento de los costos operativos, el estancamiento de la actividad turística, el aumento de la competencia y los cambios en las preferencias de los turistas a la hora de viajar, en el mes de octubre de 2014 los hoteles iniciaron una etapa de reestructuración general cuyo principal objetivo fue la implementación de un nuevo modelo de gestión que les permitiera reducir los costos y así obtener mejores resultados. Para ello, una de las primeras medidas tomadas fue el nombramiento de un nuevo gerente general quien, habiendo detectado algunos inconvenientes vinculados a los procesos de recursos humanos, considerando la importancia que revisten las personas en el funcionamiento de un hotel y teniendo en cuenta que los hoteles habían funcionado desde sus inicios como empresas familiares, con estrechas relaciones personales entre sus dueños y colaboradores, consideró necesario que la gestión de recursos humanos adoptara un enfoque estratégico que estuviera en congruencia con los nuevos objetivos y estrategias propuestas para este nuevo período.

De esta manera, se dio inicio a un proceso que estuvo estructurado en tres etapas: una de diagnóstico, una de diseño e implementación de medidas y una de medición de resultados, cada una de las cuales se profundizan a continuación.

15.1. Etapa de diagnóstico de situación

Habiendo redefinido sus objetivos estratégicos, los accionistas, directores y el responsable del área de recursos humanos arribaron a la conclusión de que para poder alcanzarlos primero sería necesario llevar adelante un proceso de revisión de todos los aspectos críticos del funcionamiento de los hoteles, buscando aprovechar adecuadamente las fortalezas de sus colaboradores para lograr un cambio positivo a partir de su colaboración. Sería imprescindible, así, contar con un equipo de personas que realmente estuvieran comprometidos con los hoteles, que se sintieran dispuestos a brindar lo mejor de sí y que reunieran las competencias requeridas para desempeñarse exitosamente, conforme a las mencionadas en el punto 11.8.2. Para ello, se consideró necesario resaltar que:

1. Las personas eran los recursos más valiosos de los hoteles.
2. La confianza, el respeto, la verdad y el compromiso eran los valores sobre las cuales se debía construir la relación y los que permitirían medir el verdadero resultado de las acciones.
3. El trabajo en equipo era la mejor manera para obtener un efecto multiplicador y que con el buen desempeño de cada uno llegarían los buenos resultados para todos.
4. Los asuntos urgentes no debían superar nunca a los importantes.
5. La nueva gestión nunca buscaría culpables pero siempre soluciones.

Para comenzar fue necesario conocer la situación de los hoteles en materia de recursos humanos e identificar sus fortalezas y debilidades, determinando al mismo tiempo todas las variables que podían afectar la gestión. Se inició así una etapa de diagnóstico en la que se analizó el ambiente externo e interno de los hoteles.

Dentro del externo, se tuvieron en cuenta aspectos relativos al entorno económico, político, tecnológico, social, cultural, legal y sindical.

Dentro del interno, se evaluaron todos los aspectos relacionados con la cultura organizacional: el clima y la satisfacción laboral, la motivación de los colaboradores, sus comportamientos, desempeños, percepciones, sentimientos, valores, expectativas y relaciones afectivas. Además, se examinaron las políticas generales, las normas grupales, las reglas, las tecnologías, las estructuras, las formas de comunicación, la orientación dada a cada proceso y práctica de recursos humanos, la situación económica

y financiera y el perfil de los huéspedes que se alojaban en los hoteles. También se analizaron y describieron los puestos de trabajo, las responsabilidades asignadas a cada colaborador que lo ocupaba y los procedimientos utilizados para realizar cada tarea.

Para esto, desde el área de recursos humanos se realizaron observaciones directas y se mantuvieron reuniones individuales y grupales con cada uno de los colaboradores y los equipos de trabajo: Recepción, Alimentos y Bebidas, Housekeeping, Mantenimiento, Marketing y Administración y Finanzas.

Todo ello también se complementó con reuniones permanentes con los directores, quienes poseían información de utilidad por haber estado en los hoteles desde sus inicios, y con la revisión y el análisis de documentación y datos estadísticos disponibles sobre:

1. Composición de la nómina
2. Importes pagados en concepto de sueldos
3. Conceptos liquidados (feriados, horas extras)
4. Ausencias por enfermedad y accidentes de trabajo
5. Períodos de vacaciones adeudados
6. Empleados en edad de jubilarse
7. Situación de pago ante AFIP y el sindicato
8. Libros de sueldos
9. Plan de beneficios sociales
10. Reclamos judiciales
11. Informes de seguridad e higiene
12. Contratos con proveedores relacionados al área
13. Situaciones pendientes de resolución o consideradas de relevancia, como por ejemplo empleados con embargos judiciales trabados sobre sus haberes o préstamos pendientes de cancelación.

Habiendo finalizado con la etapa de diagnóstico, se puso de manifiesto la necesidad de realizar mejoras en cuestiones de organización, comunicación y control, que al presentar algunas falencias originaban errores involuntarios, reprocesos y dispersión de esfuerzos, al mismo tiempo que insumían tiempo y recursos extras. Por otro lado, se observó un clima laboral con rasgos de resistencia y desconfianza hacia la nueva gestión de recursos humanos, producto de la incertidumbre sobre las nuevas medidas que iban a

implementarse. No obstante, es importante subrayar que existían numerosos aspectos a nivel general donde se evidenciaban las bases sólidas sobre las cuales los hoteles habían construido su éxito, entre los cuales se destacaban marcados sentimientos de identidad, pertenencia y un pasado compartido. Sin embargo, por el objetivo del presente trabajo es en los aspectos a mejorar donde se hace hincapié. A continuación se enumeran cada uno de ellos:

1. La nómina total estaba conformada por 139 colaboradores, de los cuales 135 se encontraban en relación de dependencia (con contratos a tiempo indeterminado) y los 4 restantes pertenecían a agencias de empleo eventual.

2. La organización estaba estructurada como se lo indica en el organigrama N° 1 del anexo. No existían mandos medios formalmente definidos y los integrantes de cada sector respondían directamente al gerente de recursos humanos, tratando con él temas de diversa índole que incluían desde consultas operativas hasta cuestiones contables y personales.

3. El área de recursos humanos estaba conformada por una sola persona que cumplía funciones de línea y *staff* al mismo tiempo, con injerencia en las operaciones de todos los sectores. De esta manera, llevaba a cabo los procesos propios del área pero además planificaba el trabajo, organizaba los horarios, impartía órdenes, controlaba las tareas y supervisaba a los empleados, al mismo tiempo que asesoraba y aconsejaba a los accionistas y directores.

4. Hasta la designación del nuevo gerente general en el mes de octubre de 2014, el modelo de gestión adoptado presentaba características propias de las empresas familiares, lo cual aún se reflejaba en la cultura de la empresa. Al haber predominado un estilo paternalista donde la mayoría de las decisiones se concentraban en sus dueños, quienes interactuaban directamente con los empleados, se evidenciaban formas de comunicación y comportamientos informales, procedimientos transmitidos de forma verbal, dificultades para ejercer autoridad y procesos de control y marcados sentimientos de identidad, pertenencia y un pasado compartido, tal como se lo mencionaba recientemente. En este sentido resulta interesante resaltar que la mayoría de los colaboradores denominaba a los hoteles como “la casa”.

5. Existían situaciones de incompatibilidad entre algunas tareas y los responsables de ejecutarlas. La entrega de los uniformes del personal, por ejemplo, era realizada por la gobernanta o el portero, mientras que los horarios de trabajo, por su parte, eran organizados por los mismos compañeros y luego informados al gerente de recursos humanos. Por el tamaño de la nómina y la cantidad de tareas asignadas, resultaba difícil controlarlos correctamente y ante desajustes o imprevistos era necesario pagar horas extras o contratar personal eventual.

6. No existían procedimientos escritos ni estándares definidos sobre la forma de ejecutar determinadas tareas. En consecuencia, la forma de realizarlas dependía del criterio de quien lo hiciera. De esta manera, se insumían recursos innecesarios, tiempo extra y solían producirse errores que podían afectar la calidad del servicio brindado.

Ejemplo: no existía un acuerdo sobre cómo proceder con los elementos utilizados en los eventos una vez que éstos finalizaban (punteros láser, fibrones o computadoras portátiles). En consecuencia, era muy frecuente que hubiera que destinar mucho tiempo a buscarlos o que se perdieran y hubiera que reemplazarlos, lo cual implicaba un gasto de dinero innecesario.

7. Muchas tareas eran realizadas de forma manual y/o individual, lo cual incrementaba sus tiempos de ejecución. En el área de recursos humanos, por ejemplo, esto se evidenciaba en la redacción de las cartas documento, la carga de novedades de liquidación, los controles de adelantos, las actualizaciones de nóminas y los pagos de sueldos.

8. Las fechas de cierre utilizadas para la liquidación de sueldos comprendían las novedades ocurridas entre el 1 y el 25 de cada mes. Después de esa fecha, las mismas eran informadas directa e individualmente al gerente de recursos humanos, quien debía procesarlas para el posterior pago de sueldos. Teniendo en cuenta el tamaño de la nómina, que la liquidación era realizada dentro de los hoteles por el mismo gerente y que las fechas utilizadas eran cercanas al plazo legal que establece la ley para el pago de los sueldos (cuarto día hábil de cada mes), el proceso se realizaba con ciertas dificultades. El tiempo para procesar las novedades resultaba insuficiente y se requería de la participación de colaboradores de otros sectores para poder realizar los pagos en

tiempo y forma. Además, surgían dudas sobre la información dado que llegaba sin ser filtrada por ningún mando medio. Como resultado, se incurría en errores involuntarios que traían aparejados reclamos por parte de los empleados, malestar y la necesidad de realizar los ajustes correspondientes, lo cual implicaba también un insumo extra de tiempo y energía.

9. La falta de tiempo ocasionaba que en algunos meses hubieran dificultades para presentar las declaraciones juradas por el pago de cargas sociales, teniendo que requerir la colaboración de personal ajeno al área y corriendo el riesgo de pagar intereses.

10. No existían fechas ni procedimientos estipulados para el pago de adelantos de sueldos. Cada colaborador notificaba individualmente al gerente de recursos humanos sobre el monto requerido de acuerdo a sus necesidades. Considerando que el mismo procedimiento podía repetirse varias veces durante el mes, la semana o incluso el día, las posibilidades de errores eran altas y se insumía una cantidad extra de tiempo y trabajo.

11. Existían abonos activos a proveedores que brindaban el mismo servicio o que lo hacían a un costo elevado.

12. Algunos datos comprendidos en los legajos físicos y la base de datos del sistema de fichadas del personal se encontraban desactualizados. Esto representaba una dificultad y aumentaba las chances de cometer errores involuntarios a la hora de acceder a datos personales y laborales de los empleados, imprimir las planillas horarias para el procesamiento de las novedades y realizar los pagos de sueldos.

13. Los recibos de sueldos presentaban un formato pequeño y un criterio de organización en sus conceptos que dificultaba la comprensión por parte de los colaboradores, ocasionando que junto con su entrega hubiera que destinar un tiempo importante para explicarlos.

14. Para acceder a las novedades de liquidación ocurridas mes a mes (horas extras, feriados, licencias por enfermedad, períodos de vacaciones, accidentes de trabajo, etc.) era necesario consultar manual e individualmente en los recibos de sueldo de cada

colaborador o en sus planillas de horarios, puesto que no existían archivos que unificaran dicha información. Esto representaba un insumo de tiempo importante a la hora de realizar determinadas consultas.

15. En algunas ocasiones se permitía a los trabajadores tomar sus períodos de vacaciones de acuerdo a sus necesidades, lo cual provocaba que se acumularan muchos días pendientes y que luego la mayoría deseara gozarlos en el mismo momento. Si eso se aceptaba, aparecía la necesidad de abonar horas extras o incorporar personal eventual para cubrir las necesidades de trabajo. Si no se lo hacía, los trabajadores lo veían como un incumplimiento de los hoteles y se generaba un clima de trabajo adverso.

16. Se identificaban políticas de reclutamiento y selección donde se priorizaban los vínculos familiares o personales por sobre las aptitudes profesionales. En consecuencia, se observaban varios casos de lazos familiares entre empleados y eso hacía que en algunas ocasiones les resultara muy difícil separar su vida personal de la laboral, lo que a su vez repercutía en su desempeño. Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, estas situaciones exigían un trato especial puesto que ante determinadas medidas que se necesitaban tomar se debía considerar el impacto que podían tener tanto en quien las recibía como en quien formaba parte de su entorno personal y laboral.

17. Se observaban usos y costumbres arraigados que impactaban directamente en el funcionamiento y los costos de los hoteles. Los empleados del turno mañana, por ejemplo, desayunaban una vez iniciado su horario de trabajo. Luego, paraban para un refrigerio y al mediodía almorzaban. Esto repercutía en los tiempos de sus tareas y se convertía en un foco de conflicto cuando los mismos empleados reclamaban la realización y el pago de horas extras para poder concluir las. Otro ejemplo es que los colaboradores no fichaban sus ingresos y egresos inmediatamente antes o después de iniciar sus jornadas laborales, de modo que los reportes no reflejaban con exactitud el tiempo trabajado y el proceso de liquidación de sueldos se veía entorpecido.

18. Entre los colaboradores existía una sensación de resistencia y desconfianza hacia la gestión de recursos humanos. Los reclamos por errores involuntarios en las liquidaciones, en la organización de los horarios o en la planificación del trabajo eran recurrentes y provocaban un impacto negativo en el clima laboral. Esto repercutía en los

resultados obtenidos y los índices de ausentismo, obligando a pagar gran cantidad de horas extras, a contratar personal tercerizado eventual y a realizar grandes esfuerzos por parte de todos para cubrir las necesidades de trabajo.

15.2. Etapa de diseño e implementación de medidas

Una vez finalizada la etapa de diagnóstico se comparó la situación identificada con la considerada necesaria para poder alcanzar los objetivos generales de los hoteles. Se formularon los objetivos y estrategias específicas de recursos humanos, diseñándose un plan de medidas que puso énfasis en:

1. Mejorar los tiempos de ejecución de las tareas
2. Evitar los errores y reprocesos que provocaban dispersión de esfuerzos e insumo extra de recursos, tiempo y energía
4. Aumentar los procesos de control
5. Destinar mayor atención a los asuntos importantes en lugar de los urgentes
6. Mejorar la relación entre los colaboradores y el área de recursos humanos

Con ello, se esperaba lograr los siguientes objetivos:

1. Ajustar el tamaño de la nómina
2. Mejorar el clima laboral
3. Mejorar el desempeño del personal
4. Reducir la cantidad de ausencias
5. Reducir la cantidad de horas extras pagas
6. Mejorar los tiempos y procedimientos en el pago de sueldos y cargas sociales
7. Evaluar la situación en materia de seguridad e higiene
8. Reducir los costos de los proveedores del área

Se partió de la premisa de que para exigir primero era necesario cumplir, y por eso se creyó que si el objetivo del área de recursos humanos era lograr que los equipos de colaboradores se comprometieran y contribuyeran con las metas organizacionales, entonces sería el área quien primero debía transmitirlo a través de sus acciones, promoviendo en cada una de ellas los valores de confianza, compromiso, seriedad y

transparencia que se mencionaron anteriormente. Por ese motivo, cada una de las medidas fue diseñada e implementada respetando en su totalidad el marco legal y buscando satisfacer e integrar tanto las necesidades de los colaboradores como las de los hoteles.

A continuación se presentan cada una de ellas agrupadas de acuerdo al proceso de recursos humanos con el que pueden identificarse:

- *Medidas de organización*

1. Tal como se observa en el organigrama N° 2 del anexo, se incrementaron los niveles jerárquicos a través de la designación de coordinadores para las áreas de Recepción, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Housekeeping. Para ello se tuvieron en cuenta a los colaboradores con mayor trayectoria y mejor desempeño dentro de los hoteles. Se analizaron sus competencias y con cada uno de ellos se organizaron reuniones donde se les explicó cuáles eran los objetivos de la nueva gestión, especificando las tareas que de allí en adelante debía asumir cada uno. Se les delegaron responsabilidades y se les aumentó su autonomía, de modo que tuvieran mayor poder de control sobre sus puestos de trabajo y que tomaran decisiones independientes. Entre las tareas que se les asignaron se encontraban la organización del trabajo, la planificación de los horarios del personal y el control del desempeño de los integrantes de su sector. Se buscó que alcanzaran un verdadero crecimiento profesional y esto generó muy buenos resultados en la organización: se acortaron los tiempos de ejecución de muchas tareas, se redujeron los problemas de comunicación y se mejoraron los resultados. Además, tuvo un impacto muy positivo no sólo en ellos, que se sintieron valorados e incrementaron aún más su compromiso, sino también en el resto de los colaboradores, que percibieron como reales las posibilidades de crecimiento.

2. Con la designación de coordinadores y teniendo en cuenta que estaba constituido por una sola persona, el área de recursos humanos pasó a cumplir únicamente funciones de *staff* y pudo destinarle mayor tiempo a la planeación estratégica de sus procesos. No obstante, y considerando el dinamismo de la actividad hotelera que se mencionó anteriormente, existieron ocasiones en las cuales se requirió de la presencia del gerente ejerciendo otro tipo de actividades. Esto se utilizó, además, para reforzar las relaciones con los colaboradores, promover la funcionalidad de los puestos y fomentar la

colaboración de todos los equipos. Por otro lado, se aumentó la autonomía y participación del área en la toma de todas las decisiones, tanto específicas como generales.

3. Se implementaron reuniones semanales con los coordinadores, donde además participaban el gerente general, el de comercialización, la de operaciones y el de recursos humanos. El objetivo era dialogar sobre las necesidades e inquietudes de cada sector, situaciones relevantes, solución de errores, planes de mejora, entre otros temas.

4. Si bien se adoptó un estilo de gerenciamiento predominantemente consultivo, una de las premisas que guiaron la gestión de recursos humanos fue que la mejor manera de promover las buenas relaciones con los colaboradores sería aquella que no fuera aplicada para todos por igual, sino que contemplara las necesidades individuales de cada persona en cada situación. Siempre se priorizó el enfoque humano, considerando que los colaboradores eran ante todo personas, que si bien se encontraban en la organización prestando un servicio a cambio de una retribución y eso constituía las bases de sus derechos y obligaciones, también eran seres influenciados por cuestiones internas y externas que podían afectar directamente su desempeño. Se buscó que sus necesidades pudieran ser siempre satisfechas y que todas las relaciones entre cada colaborador y el área de recursos humanos pudieran construirse sobre la base de la confianza, el respeto y la reciprocidad. Este fue uno de los pilares de la gestión y gracias a ello no existieron horas ni días no trabajados por parte de los colaboradores que respondieran a algún conflicto o reclamo interno, como así tampoco existieron reclamos sindicales.

5. Se profundizaron las descripciones de puestos realizadas durante la etapa de diagnóstico, estableciendo con mayor especificidad qué debían hacer las personas que los ocuparan, cómo debían hacerlo y cuáles eran los requerimientos que debían cumplir (aptitudes físicas e intelectuales, conocimientos y experiencias). En este proceso fue muy importante que a través de los coordinadores también se tuvieran en cuenta las opiniones de los colaboradores, pues eran ellos quienes estaban en contacto directo con las tareas y quienes podían brindar información valiosa sobre la mejor manera de realizarlas.

6. Se elaboraron instructivos y manuales de procedimientos para cada sector, indicando cuál era la manera en que los hoteles deseaban que se realizara cada proceso de trabajo o que se actuara ante determinadas situaciones, considerando nuevamente los aportes de los colaboradores y coordinadores.

7. Se instrumentaron los medios para reducir el tiempo y los recursos destinados a la realización de tareas rutinarias que hasta el momento se habían realizado de forma manual o que insumían mucho tiempo, permitiendo que los empleados además pudieran centrarse en planes de mejoras. No obstante, se tuvo en cuenta que un exceso de automatización no perjudicara la imagen de los hoteles, sobre todo considerando que los dos contaban con una gran cantidad de huéspedes frecuentes que se alojaban allí desde hacía muchos años, valorando, sobre todas las cosas, la atención personalizada. También se obtuvo provecho de las ventajas de la tecnología en la realización, por ejemplo, de los cursos de manipulación de alimentos solicitados para la tramitación de las libretas sanitarias, que pasaron a realizarse de forma virtual y terminó con el problema de cubrir los puestos de trabajo cuando algún empleado debía hacerlo, lo cual lo obligaba a ausentarse de su puesto.

Otro ejemplo es la implementación de un sistema de tickets a través del cual se podían informar los incidentes ocurridos en cualquier sector de los hoteles, brindado la posibilidad de realizar un seguimiento sobre ellos hasta que se encontraran resueltos.

También se incorporó la utilización de portales de Internet para las tareas de reclutamiento, lo cual aumentó las posibilidades de atraer mejores perfiles y permitió prescindir de otros medios que se utilizaban hasta el momento, como las recomendaciones personales de los mismos empleados.

8. Se estableció la cantidad de colaboradores que se necesitaban para operar de acuerdo al servicio que se deseaba brindar, detallando la cantidad requerida para cada puesto. Una vez obtenido ese resultado, y considerando las capacidades reales y/o potenciales de cada uno de los recursos con los que se contaba, se determinó si era necesario llevar a cabo incorporaciones, reasignaciones de puestos, capacitaciones o desvinculaciones. En el caso de las incorporaciones, se evaluaron las ventajas y desventajas operativas, económicas y legales de que el personal fuera contratado a través de agencias de empleo eventual, así como los pros y los contras de que los procesos de reclutamiento y selección fueran realizados dentro o fuera de los hoteles.

Para las reasignaciones de puestos, se analizó el impacto que cada una podía tener en la motivación de las personas, su grado de aceptación y las chances de que los resultados obtenidos en materia de productividad fueran los esperados.

En el caso de las capacitaciones, se determinaron las necesidades específicas de formación y las opciones disponibles para hacerlo, tanto internas como externas, considerando nuevamente las ventajas y desventajas tanto operativas como económicas de ambas.

Con respecto a las desvinculaciones, se analizaron de acuerdo a la situación económica y financiera del hotel y se determinaron los procedimientos a seguir considerando su efecto tanto en las operaciones del hotel como en el resto de los colaboradores. En todos los casos, se realizaron a través de actas notariales con escribanos, considerando que de esa manera podía reducirse el impacto negativo de la desvinculación. Uno de los ejemplos más claros se dio en el sector de lavadero, donde teniendo en cuenta el costo que representaba mantenerlo en funcionamiento y algunas situaciones de conflicto originadas por quienes formaban parte del sector, se decidió tercerizar el servicio. En consecuencia, algunas posiciones fueron eliminadas y otras fueron reasignadas. También se redujeron posiciones en el área de recepción, donde se consideraron las evaluaciones de los huéspedes en los portales de internet y analizando las tendencias en cuanto a los servicios considerados de relevancia a la hora de elegir un hotel, se eliminaron las posiciones de conserjes y maleteros. Algunos de ellos fueron reasignados como recepcionistas y otros fueron desvinculados.

- *Medidas de provisión*

Si bien el número de incorporaciones durante el tiempo que duró la gestión fue reducido, en los casos que se realizaron se optó por profesionales del sector que presentaran vocación de servicio o personas que sin ser profesionales sintieran verdaderos deseos de desempeñarse en él. Se agregaron también requerimientos como experiencia previa comprobable en puestos similares y se valoraron aspectos como la cercanía de sus hogares a los hoteles. Se priorizó la necesidad de contar con colaboradores flexibles que demostraran interés por aprender nuevas formas de desempeñar sus tareas, que se anticiparan a las exigencias de habilidades futuras, que poseyeran mayores aspiraciones y percibieran cada acontecimiento en la empresa como una oportunidad para aprender algo importante para el futuro.

- *Medidas de retención*

1. Se instrumentaron todos los medios para cumplir con los plazos legales en el pago de sueldos y cargas sociales: a) se modificaron las fechas de cierre para la liquidación de sueldos, tomando las novedades ocurridas desde el 15 del mes anterior hasta el 14 del mes en curso; b) se les asignó a los coordinadores la responsabilidad de autorizarlas e informarlas una vez al mes al gerente de recursos humanos, para luego procesarlas juntos. De esta forma se mejoraron los tiempos en los pagos, se redujeron los errores involuntarios y los reclamos por parte de los colaboradores, se mejoró el clima laboral, se ahorró tiempo y energía en concepto de ajustes, se eliminaron los pagos de intereses por presentaciones fuera de término y se pudo proporcionar mes a mes y con anticipación la información necesaria para que el Directorio planificara las necesidades de dinero de los hoteles. Esto permitió que no existieran depósitos de sueldos ni presentaciones a AFIP y el Sindicato fuera de término, al mismo tiempo que se logró reducir a 0 los reclamos por errores involuntarios en las liquidaciones.

2. Se establecieron fechas y procedimientos para las solicitudes de adelantos de sueldo. Excepto situaciones de urgencia y mediante expreso requerimiento del empleado, el monto requerido no podría superar lo estipulado por la Ley de Contrato de Trabajo. Los coordinadores de cada sector se convirtieron en los responsables de recolectarlos e informarlos en un mismo mail unificado al gerente de recursos humanos. Se acordó que la fecha límite para entregarlos sería el día 20 de cada mes y ese mismo día se realizarían las acreditaciones.

3. Se revisaron los contratos con todos los proveedores de productos y servicios vinculados al área de recursos humanos: uniformes, asesoramiento en seguridad e higiene, ART (aseguradoras de riesgos del trabajo), medicina laboral, medicina prepaga y servicio de área protegida. Se evaluaron las propuestas realizadas por cada uno de ellos y se seleccionaron a aquellos que ofrecían mejores condiciones, lo que significó importantes ahorros para los hoteles. En este grupo de acciones también debe mencionarse que se dieron de baja los servicios ofrecidos por agencias de empleo eventual, supliendo las necesidades de personal con colaboradores internos o realizando el proceso de reclutamiento, selección y contratación desde el mismo área de recursos humanos de los hoteles.

4. Se implementó una instancia de control mensual previa al pago de sueldos donde se revisaba la situación de cada empleado, sector por sector: tareas desempeñadas, horarios de trabajo, días de descanso, categoría laboral y composición de los recibos de sueldo, con el fin de detectar y corregir probables errores involuntarios.
5. Se actualizaron las nóminas utilizadas para las transferencias bancarias de sueldos, así como los legajos físicos de todos los colaboradores y la base de datos del programa utilizado para registrar sus ingresos y egresos.
6. Se implementó un nuevo sistema de liquidación de sueldos con un servicio de soporte técnico y se actualizaron las bases de datos del personal.
7. Se implementó un modelo de recibo de sueldo con formato claro y ordenado donde los colaboradores podían observar con facilidad cuáles eran los conceptos que se le abonaban y comprender de qué forma se componía cada uno.
8. Se crearon planillas para agrupar la información relativa a las operaciones de los hoteles, a los empleados y a las novedades de liquidación ocurridas mes a mes. Ejemplos: períodos de vacaciones solicitados, gozados y liquidados; licencias por enfermedad, accidentes de trabajo o maternidad; cantidad de horas extras y feriados liquidados; estadísticas de sueldos, etc.
9. Se cambió el aspecto de la oficina de recursos humanos, logrando uno más ordenado y estético, con tipografías claras y objetos dispuestos funcionalmente, lo cual influyó en la forma en que los colaboradores percibieron el funcionamiento del área.
10. Se reforzó el asesoramiento de un ingeniero en seguridad e higiene y se cumplieron con todas las disposiciones en la materia para propiciarle un ambiente de trabajo seguro a los colaboradores, basándose en la prevención: entrega de uniformes y elementos de protección personal de acuerdo a la tarea desempeñada; realización de mediciones de iluminación, ruidos, temperatura, humedad y agentes contaminantes en cada puesto de trabajo; estudios ergonómicos; control de matafuegos, instalaciones fijas contra incendios, ascensores y artefactos térmicos; control de la vigencia de cursos de manipulación de alimentos y libretas sanitarias en los puestos que lo requerían; control

de plagas; mantenimiento de equipos; ordenamiento y limpieza de sectores de trabajo y reemplazo de herramientas defectuosas o inadecuadas. Además se realizaron capacitaciones sobre prevención de accidentes y otras para trabajar sobre las actitudes, valores y percepciones de los colaboradores sobre el medioambiente, buscando crear una cultura donde se tuviera consciencia de cuáles eran las acciones que se debían tomar para gestionar los recursos de forma más eficiente y así reducir el impacto de los hoteles en él. Ejemplos: capacitaciones sobre generación y tratamiento de residuos, métodos de ahorro de energía, entre otros. Esto también se tuvo en cuenta porque el turismo sostenible además de ser una forma de cuidar el planeta hoy en día representa una herramienta para mejorar la reputación de los hoteles.

Por otra parte, se instrumentaron todos los medios para cuidar del bienestar psicológico de los colaboradores, promoviendo las buenas relaciones y tratando de influir sobre todas aquellas variables que podían afectarlo pero que a la vez podían ser controladas por los hoteles.

Gracias a estas medidas, todas las inspecciones fueron superadas y aprobadas, sin la necesidad de tener que abonar ningún importe en concepto de multa ni habiendo recibido ningún acta de infracción por documentación errónea, desactualizada o faltante. Por otro lado, los hoteles fueron excluidos del programa de rehabilitación para empresas con alta siniestralidad al que habían calificado por el número de accidentes de trabajo registrados.

11. Se profundizó el relevamiento realizado durante la etapa de diagnóstico, indagando sobre la historia de cada colaborador, su fecha de ingreso a los hoteles, las tareas desempeñadas, así como algunas características de su situación personal, la constitución de su familia, la localidad donde vivían y el tiempo que empleaban para llegar al trabajo, buscando afianzar la relación con ellos y generándoles un sentimiento de valoración y reconocimiento.

12. En conjunto con los coordinadores, se analizaron cuáles eran las verdaderas motivaciones que tenían los colaboradores y en base a eso se mejoró el programa de beneficios y recompensas existente, buscando que se favoreciera el compromiso, la satisfacción en el trabajo, el clima laboral y el desempeño, pero considerando también el valor de cada puesto de trabajo, los aportes de la persona a la organización y su rendimiento. Ejemplos:

- a. Todos los trabajadores pudieron tomar el día de su cumpleaños, y si ese día era su descanso podían hacerlo al día siguiente.
- b. Se comenzó a publicar el nombre de todos los colaboradores que cumplían años durante el mes y sobre el final del mismo se les regalaba una torta para celebrar junto a sus compañeros.
- c. Se organizaron jornadas y eventos para promover los vínculos informales y aumentar la confianza entre todos los integrantes.
- d. A fin de año, se entregaron premios al compromiso, compañerismo y servicio al cliente que fueron elegidos por los propios compañeros.
- e. También se le entregaron recompensas a todos aquellos colaboradores que no hubieran registrado ausencias durante el año calendario anterior.
- f. Se firmaron acuerdos comerciales con peluquerías y gimnasios para que los empleados gozaran de un 20% de descuento en sus servicios.
- g. En el comienzo de clases se entregaron kits de útiles a todos los empleados con hijos en edad escolar.
- h. Se entregaron ayudas equivalentes al 20% del último sueldo neto a aquellos colaboradores que hubieran sido padres.
- i. Se permitió la flexibilización del horario laboral en el período de adaptación de hijos que comenzaran jardín y primer grado.
- j. Se permitió también que los colaboradores tomaran decisiones en cuestiones como la elección del color para pintar los espacios comunes de personal, como baños, vestuarios y comedores.

13. Tal como se lo indicó en las medidas de provisión, teniendo en cuenta las características de la actividad hotelera se buscó construir equipos que contaran con flexibilidad horaria (para poder aceptar cambios en las jornadas de trabajo antes necesidades eventuales), funcional (para poder dar respuesta a cualquier cambio o modificación que pudiera surgir en las tareas que se debían realizar) y contractual (para adaptarse a las necesidades estacionales de la demanda que, como se ha mencionado, también tienen sus desventajas), todo lo cual se realizó en un marco de respeto estricto del marco legal.

14. Se comenzaron a comunicar a todos los sectores sobre los cambios importantes que se sucedían en la organización, fomentando el acceso a la información en todos sus

niveles: incorporaciones, cambios de puestos y desvinculaciones, así como también modificaciones en los procedimientos de trabajo, iniciativas nuevas, acreditaciones de sueldos y acuerdos salariales pactados entre empresarios y Sindicatos, para que cada uno pudiera comprender mejor los alcances de los mismos y en base a eso prever y planificar sus ingresos y egresos. Para ello se utilizaron comunicaciones verbales con los coordinadores, mails y comunicados impresos colocados en comedores, vestuarios y áreas comunes. Siempre se procuró utilizar mensajes claros y concisos, con lenguaje amigable que impactara favorablemente en sus destinatarios.

15. Se implementaron iniciativas como buzones de ideas que aumentaron la participación de los colaboradores de todos los niveles, considerando sus aportes para la toma de decisiones en aspectos como mejoras en los procedimientos de trabajo para ahorrar energía. Se buscó aprovechar su creatividad, diferencias y experiencias para aportar soluciones innovadoras y tomar mejores decisiones. Se comunicaron los resultados obtenidos a través de ellos y se ofrecieron recompensas de acuerdo a la representatividad de los beneficios obtenidos.

- *Medidas de desarrollo*

1. Se aplicaron prácticas de promoción interna como la designación de coordinadores mencionada en el punto número 1 de las medidas de organización, los nombramientos de mucamas que pasaron a ocupar puestos de camareras y las reasignaciones de maleteros que pasaron a desempeñarse como recepcionistas.

2. Se diseñaron e instrumentaron programas de formación y perfeccionamiento internos y externos que aumentaron los conocimientos y capacidades de los colaboradores y les permitieron aplicarlos a sus puestos de trabajo. Se buscó fomentar su creatividad y aumentar su rendimiento, motivación y compromiso con los hoteles. Algunos ejemplos fueron los cursos de Excel que realizaron los empleados de Administración y Finanzas, de *Revenue Management* para empleados de Reservas, de idiomas para empleados de Alimentos y Bebidas, de Técnicas de gestión para Coordinadoras de Housekeeping y de Atención al cliente para los casos de mucamas que comenzaron a desempeñarse como camareras, entre otros.

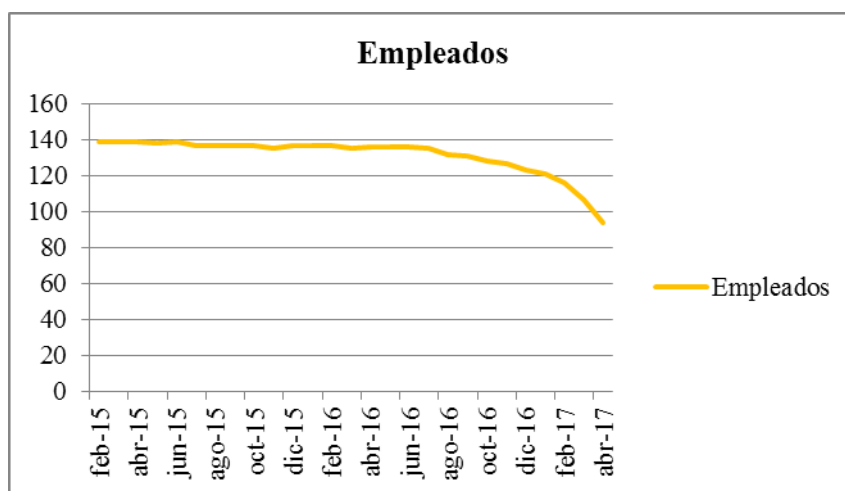
- *Medidas de evaluación*

1. Las medidas de evaluación implementadas estuvieron basadas en los resultados observados por los coordinadores. Por falta de tiempo, no pudieron realizarse las evaluaciones 360° que se habían propuesto al comenzar la gestión. El objetivo era poder medir el desempeño de los colaboradores del hotel en todos sus niveles: directores, gerentes, supervisores y línea operativa, utilizando esa información para definir los posibles cursos de acción a seguir en materia de reasignaciones de puesto, traslados, formación y desarrollo, compensaciones o desvinculaciones. Esta función del área se consideraba muy importante como instrumento para evaluar el impacto de las políticas de recursos humanos e identificar si era necesario redefinirlas o no, al mismo tiempo que permitiría contar con información sobre aspectos que podían resultar difíciles de observar. No obstante, dicha técnica pudo ser reemplazada, en la medida de lo posible, por las mencionadas devoluciones de los coordinadores, las relaciones interpersonales entre los colaboradores y el área de recursos humanos y la medición de indicadores de gestión que sirvieron de orientación para conocer el impacto de las medidas, los cuales se mencionan en el siguiente punto.

15.3. Etapa de medición de resultados

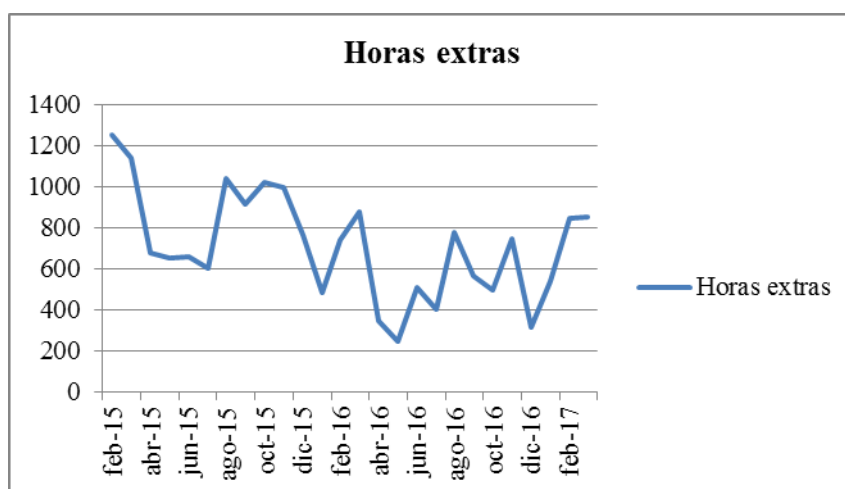
A los resultados recientemente comentados junto con algunas de las medidas implementadas se le debe sumar la medición de una serie de indicadores de gestión que pusieron de manifiesto el resultado de las prácticas instrumentadas y su relación con los objetivos propuestos de acuerdo a la estrategia general. Dichos indicadores son:

1. Cantidad de empleados



Entre febrero de 2015 y abril de 2017 se produjo una reducción del 32,7% de la nómina, pasando de 139 a 94 empleados. Dicho ajuste significó importantes ahorros por parte de los hoteles en concepto de sueldos, cargas sociales, alimentación y uniformes, entre otros.

2. Horas extras



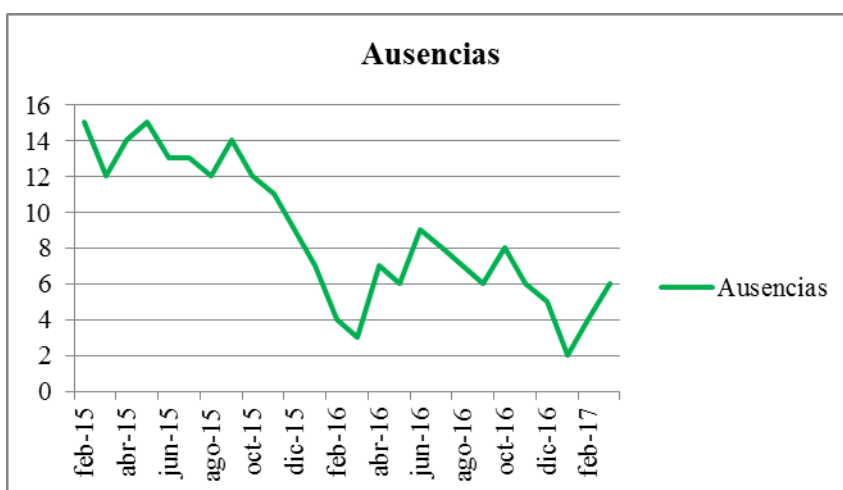
A pesar de la reducción de la nómina, la cantidad de horas extras realizadas pudo controlarse exitosamente y no volver a los niveles alcanzados al inicio de la gestión. De este modo, resulta interesante observar cómo en febrero de 2015 se abonaron 1.254 horas, con una nómina de 139 empleados, mientras que en febrero de 2017 la cantidad de horas fue de 841, con una nómina de 94 personas.

Aunque existieron momentos en los que hubo picos de realización, en todos ellos se las autorizó por considerarse verdaderamente necesarias, ya sea por sobreventa de los

hoteles, por eventos especiales o por situaciones de fuerza mayor que afectaban las operaciones.

Este logro puede atribuirse a varias cuestiones. Por un lado, al nombramiento de los coordinadores, quienes lograron importantes mejoras en la planificación del trabajo y en la determinación de las necesidades de personal, a lo que se le sumó su participación en el proceso de autorización y control de las novedades de liquidación junto al gerente de recursos humanos. Por el otro, a las decisiones tomadas en términos de incorporaciones, capacitaciones y desvinculaciones, que permitieron formar equipos de colaboradores competentes y comprometidos con los objetivos de los hoteles. Y por último, a una mejora en la motivación de todos los empleados y en el clima laboral, lo cual repercutió en su desempeño e hizo que el trabajo pudiera realizarse con menos personal y sin la necesidad de abonar horas extras innecesarias.

3. Cantidad de ausencias



La reducción de la cantidad de ausencias fue un logro muy valorado porque significó importantes mejoras en las operaciones, además de representar un gran ahorro en materia de horas extras abonadas o personal eventual contratado para suplirlas. Su éxito también se debió a distintos factores que se cree que impactaron directamente en la motivación de los colaboradores y por tanto en el clima y la satisfacción laboral: la promoción de relaciones más estrechas e informales con el área de recursos humanos, el rediseño de los beneficios sociales, los planes de capacitación, el aumento de la participación de los colaboradores, las mejoras en los tiempos de pago de sueldos y todas aquellas medidas que ellos, por sus propios medios, pudieron constatar que significaron un avance y no un retroceso. Además, debe resaltarse que la baja en este

índice también guarda una estrecha relación con las decisiones tomadas respecto a aquellos colaboradores que no se encontraban comprometidos y que presentaban comportamientos y actitudes indeseadas, que al mismo tiempo afectaban sobre el resto de sus compañeros. Por último, debe decirse que esta reducción se considera de valor por haberse logrado en un contexto de mayores exigencias donde se requirieron de grandes esfuerzos por parte de todos para que los hoteles pudieran mejorar.

A modo de conclusión puede considerarse que los objetivos estratégicos del área de recursos humanos fueron cumplidos porque:

1. Se redujo el tamaño de la nómina
2. Se mejoró el clima laboral
3. Se mejoró el desempeño del personal
4. Se redujo la cantidad de ausencias
5. Se redujo la cantidad de horas extras
6. Se mejoraron los tiempos y procedimientos en el pago de sueldos y cargas sociales
7. Se regularizó la situación en materia de Seguridad e Higiene
8. Se redujeron los costos de los proveedores del área

Aunque por cuestiones de tiempo algunos indicadores como el clima y la satisfacción laboral o el desempeño del personal no pudieron medirse formalmente a través de herramientas específicas, tal como se lo mencionó anteriormente, su evolución durante los meses que duró la gestión puede evaluarse a través de su impacto sobre otros indicadores como son la cantidad de ausencias y las horas extras realizadas.

16. CONCLUSIÓN

Con la realización del presente trabajo de investigación se pudo demostrar que el avance de la tecnología, las nuevas formas de comunicación y los efectos de la globalización provocaron importantes cambios culturales que modificaron la vida de las personas y por ende la de las organizaciones también.

En el sector turístico esto determinó nuevos perfiles de consumidores, más exigentes, conectados, informados y habituados a viajar. Sus nuevas necesidades provocaron una fragmentación de la demanda que llevó a las empresas del sector a tener que actuar en ambientes dinámicos, complejos y de cambios rápidos, pero, por sobre todo, competitivos. Así, rediseñar objetivos, repensar procesos y buscar estrategias creativas e innovadoras se convirtió en una acción recurrente en todas, ya sea para mantenerse, crecer o sobrevivir.

Partiendo de la premisa de que los recursos humanos son quienes gestionan a todos los demás y quienes poseen los conocimientos que dan lugar a las ideas mediante las cuales se logra la innovación y la creatividad, la forma de gestionarlos se volvió una herramienta clave para que las organizaciones puedan aumentar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

En los hoteles, esto adquirió mayor relevancia porque lo que se vende es un servicio, y por lo tanto el trabajo que aporta cada colaborador desempeña un rol fundamental en su prestación, directa e indirectamente, constituyendo la base sobre la que los huéspedes emiten un juicio de valor.

Sin embargo, el sector hotelero presenta una serie de características que pueden resultar poco atractivas, relacionadas con las jornadas de trabajo, los turnos y otras variables que se mencionaron anteriormente. Todas ellas inciden en las características de los recursos humanos que lo integran, en sus comportamientos y, en cierta medida, en las posturas que los empresarios pueden adoptar para gestionarlos.

En este contexto, la gestión de recursos humanos de un hotel se debe enfrentar a una compleja tarea: gestionar a las personas de modo que se sientan motivadas para contribuir eficaz y eficientemente con los objetivos organizacionales y al mismo tiempo cumplan con sus metas individuales, soslayando cualquier situación, interna o externa, que pueda afectar los intereses de uno u otro y promoviendo las relaciones sanas y positivas entre ambos.

Aunque no existen fórmulas mágicas que garanticen el éxito, porque ello dependerá de cómo se implementen y del momento en que se lo haga, las prácticas de recursos humanos tendrán más chances de lograrlo si tienen en cuenta que los colaboradores, ante todo, son personas, y como tales, tienen sentimientos, percepciones y motivaciones que varían dependiendo de la situación y que afectan su vida personal pero también su desempeño laboral.

Deberá crear, por tanto, un entorno en donde se construya compromiso, buscando que las personas quieran hacer lo que deban hacer. Ese será el pilar de la gestión de recursos humanos, pero también lo más difícil y delicado por lo mencionado hasta aquí. Para que sus contribuciones sean valiosas deberá presentar, además, un enfoque estratégico que se complemente con el operacional, es decir, deberá dar respuestas a las situaciones cotidianas y a los objetivos a corto plazo pero al mismo tiempo planificar las actividades de largo plazo, en congruencia con los objetivos y las estrategias del hotel, con sus características exclusivas, con sus competencias distintivas, con su entorno y entre sí.

De este modo, el responsable de la gestión de recursos humanos deberá adoptar una orientación proactiva que le permita anticiparse y adaptarse a los cambios, considerar los hechos de una manera holística, diseñar los procesos y las prácticas coherentes, identificar las diferencias entre la posición actual y la visión futura en materia de personal, determinando las necesidades, los objetivos y las estrategias para alcanzarlos.

Todo lo mencionado hasta aquí pudo evidenciarse durante el presente trabajo a través del abordaje teórico correspondiente y ser corroborado en la práctica a través del estudio de caso realizado, donde quedó demostrada la incidencia que tiene la gestión estratégica de recursos humanos en el funcionamiento de un hotel 4 estrellas, así como las motivaciones que influyen en el desempeño de sus colaboradores, los estilos de gerenciamiento que pueden adoptarse, los procesos que lleva adelante el área para alcanzar sus objetivos, las competencias que debe poseer su responsable y las características que presenta el sector hotelero en materia de recursos humanos.

Con la realización de observaciones directas y reuniones con accionistas, directores y colaboradores de todos los niveles, se realizó una etapa de diagnóstico que puso de manifiesto cómo las falencias en cuestiones de organización, comunicación y control estaban afectando el funcionamiento de los hoteles, ocasionando errores involuntarios, dispersión de esfuerzos, reprocesos y por tanto insumo extra de recursos, tiempo y

energía que, a su vez, afectaban el clima laboral, la forma de gestionar a los colaboradores y los resultados de los hoteles.

Para resolverlo, se diseñó e implementó un plan de medidas que, siguiendo con la estrategia general de reducción que los hoteles habían adoptado, se centró en la revisión de los procesos, la reorganización de los recursos, la elaboración de procedimientos y la automatización de tareas.

Los resultados obtenidos, expuestos en los puntos 15.2. y 15.3. permiten concluir que, tal como se lo afirmara en la hipótesis, la gestión estratégica de recursos humanos constituye la principal herramienta con la que cuentan los hoteles 4 estrellas para poder competir en las condiciones que ofrecen los contextos actuales y el sector hotelero en particular.

17. BIBLIOGRAFÍA

Acosta, A., Fernández N., Mollon M. Recursos humanos en empresas de turismo y hotelería. 1ª Ed., Madrid: Editorial Pearson-Prentice Hall; 2002.

Ahedo-Guerrero N., González-Sánchez R. La gestión del conocimiento a través de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento: un estudio de casos del sector hotelero en España. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo 2014; 10 (1): 2-26. Disponible en: <http://riat.atalca.cl/index.php/test/article/view/274>

Alles M. A. La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización. 1ª Ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Granica; 2014.

Alles M. A. Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas. 1ª Ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica; 2015.

Alpander G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá: Editorial Norma; 1985.

Argyris C. La integración del individuo en la organización. San Pablo: Editorial Atlas; 1975. Citado en: Chiavenato I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 9ª Ed. Distrito Federal: Editorial McGraw-Hill; 2011.

Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. El cuadro de mando de recursos humanos: vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000; 2007.

Beltrán I., Escrig A., Bou J. y Roca C. Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 2013; 16 (4): 221-237. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/807/80728555002.pdf>

Bounds G., Woods. A. Supervisión. 10ª Ed., Distrito Federal: Editorial International Thomson Editores; 1999.

Chiavenato I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 9ª Ed. Distrito Federal: Editorial McGraw-Hill; 2011.

Claver Cortés E., Pereira Moliner J., Andreu Guerrero M. Recursos humanos en el sector hotelero: acciones para aumentar la calidad del servicio. Alicante: Universidad de Alicante; s.f. Disponible en: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01854_hotelero.pdf

Dolan S. L., Valle Cabrera R., Jackson S.E., Schuler R.S. La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3ª Ed. Madrid: Editorial McGraw-Hill; 2007.

El turismo, estancado en niveles de 2011. Diario La Nación 2016 Abril 27; Sección Turismo.

García Isa I. Gestión de recursos humanos en empresas turísticas. 1ª Ed., Madrid: Editorial Parainfo; 2013.

Gómez - Mejía L., Balkin D., Cardy R. Gestión de recursos humanos. 5ª Ed., Madrid: Editorial Pearson-Prentice Hall; 2008.

Instituto de Estudios Socioeconómicos de Cajamar. La calidad en el turismo. Mercado de trabajo: formación y capital humano. Mediterráneo Económico 2004; 5: 169-193. Disponible en: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-59.pdf>

Jericó P. La nueva gestión del talento: construyendo compromiso. 2ª Ed., Madrid: Editorial Pearson-Prentice Hall; 2008.

Likert R. La organización humana. San Pablo: Editorial Atlas; 1975. Citado en: Chiavenato I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 9ª Ed. Distrito Federal: Editorial McGraw-Hill; 2011.

Lillo Bañuls A., Ramón Rodríguez A. B., Sevilla Jiménez M. El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. Cuadernos de Turismo 2007 Enero-Junio; 19: 47-69. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2316405>

Luthans F. Comportamiento organizacional. Nueva York: Editorial McGraw-Hill Higher Education; 2002. Citado en: Chiavenato I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 9ª Ed. Distrito Federal: Editorial McGraw-Hill; 2011.

McGregor D. El lado humano de las empresas. Distrito Federal: Editorial McGraw-Hill Interamericana; 2007.

Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Nuevas leyes para regular los alojamientos turísticos. Disponible en: http://www.legislatura.gov.ar/noti_ver.php?ver=2794

Organización Mundial del Turismo. El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo. Ginebra, 1ª Ed. 2001. Disponible en: http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_23_span.pdf

Pérez Van Morlegan L. Textos y conferencias. Estrategias y recursos humanos. Citado en: Hernando M. P. Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata; 2007.

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Madrid. <http://www.rae.es/>

Snell S., Bohlander G. Administración de recursos humanos. 16ª Ed. Distrito Federal: Editorial Cengage Learning; 2012.

ANEXO



Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1 de Agosto de 2018

Sres. Universidad Abierta Interamericana

Presente

Por medio de la presente, quien suscribe, Marcelo Francisco Landó, autorizo al Sr. Juan Cruz Llarín, DNI 31.850.846, a explicar en el presente trabajo de investigación su experiencia profesional en los hoteles Américas Towers y Hotel de las Américas, de los cuales soy Presidente y Vicepresidente, respectivamente.

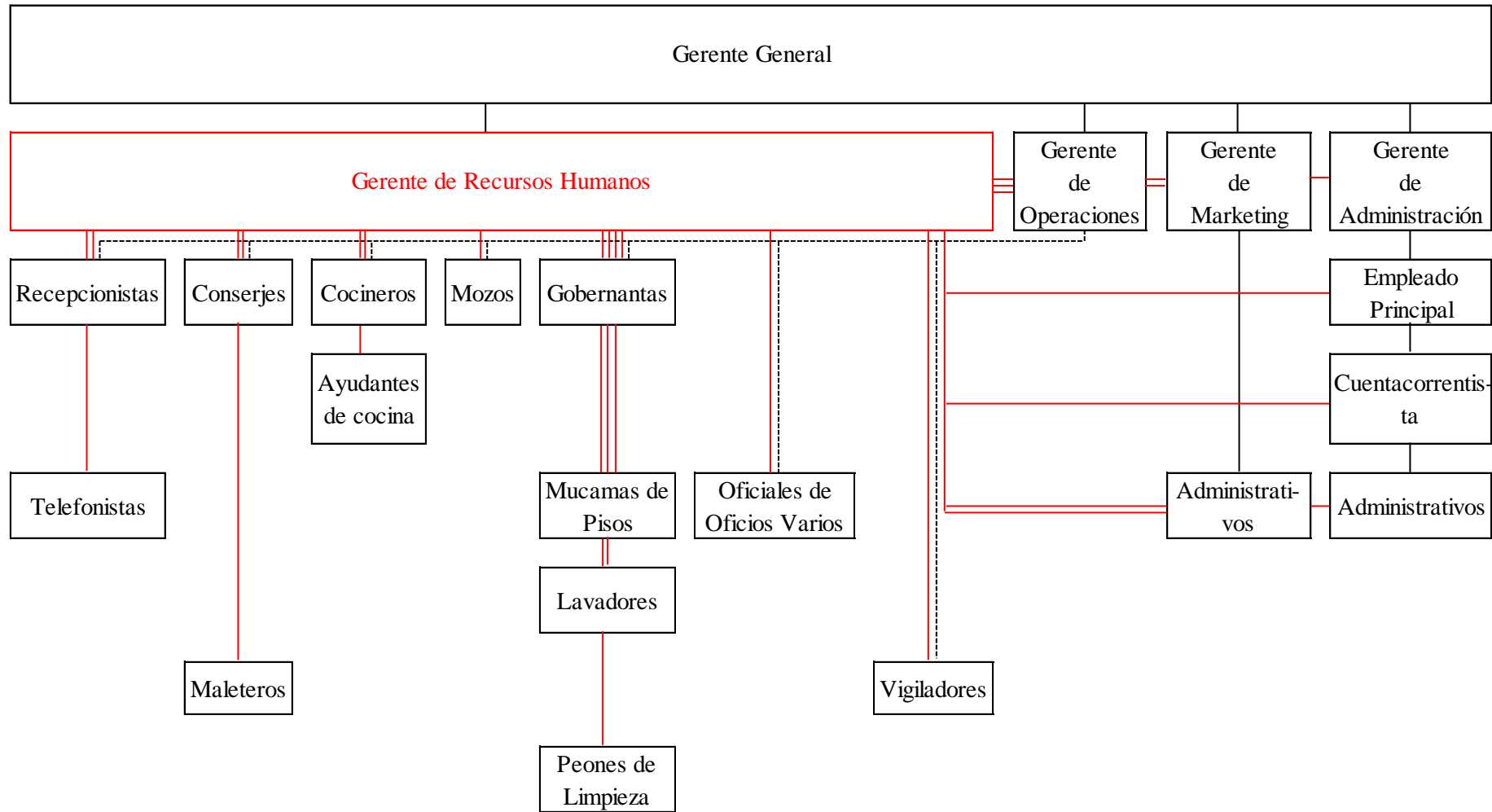
Sin más, saluda atte.

Firma: _____

Aclaración: _____

D.N.I.: _____

Organigrama N° 1



Organigrama N° 2

