

COMPARACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, ENTRE PYMES Y GRANDES EMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN

COMPARISON BETWEEN SMES AND LARGE HOTEL COMPANIES,
OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE CITY OF NEUQUÉN

Gabriela Vanesa Marenzana¹

Cynthia Anahí Abraham²

Universidad Nacional del Comahue

RESUMEN

El presente trabajo se desprende del proyecto de investigación: "Capital intelectual en el sector hotelero: un modelo para su medición", el cual fue desarrollado por un grupo de docentes investigadores de la Facultad de Turismo, entre los cuales se encuentran las autoras del presente artículo. El desafío que enfrentan las organizaciones en la actualidad es entre otros, lograr medir el valor real que el capital intelectual le proporciona a la empresa hotelera (Bueno, 1998). Con el objetivo de brindar una herramienta que ayude al empresario hotelero a dilucidar el verdadero valor de su organización se desarrolló un modelo denominado THER (capital Tecnológico, Humano, Estructural, Relacional), con el objetivo de medir objetivamente el capital intelectual y proporcionar al mismo tiempo una herramienta de control de gestión.

Se tomará como variable de estudio, en este trabajo al Capital Humano, centrandolo su análisis comparativo entre establecimientos de alta categoría y Pymes hoteleras bajo gestión familiar, localizadas en la ciudad de Neuquén Capital.

Si bien existen algunos estudios que den cuenta del actuar y el funcionamiento de las grandes organizaciones hoteleras que posee la ciudad de Neuquén, las pymes familiares hoteleras, no han sido prácticamente estudiadas por expertos en cuanto a la conformación de su capital humano.

Por ello, si bien este estudio es de carácter exploratorio, constituye un avance en términos del estado actual del tema en la región y de los desafíos de investigación que plantea a futuro.

Palabras clave: Gestión capital humano - Establecimientos hoteleros - Pymes familiares y grandes empresas.

(1) Lic. en Turismo. Magíster en Desarrollo y Gestión del Turismo. Profesora Adjunta Regular, Universidad Nacional del Comahue del Área Servicios Turísticos. Co - autora de libros relacionados con la temática del turismo. Docente Investigador del Sistema de Ciencia y Técnica para el Programa Nacional de Investigadores. Contacto: gabriela.marenzana@fatu.uncom.edu.ar

(2) Lic. en Turismo. Docente. Ayudante de primera. Dedicación simple. Cátedra. Administración de Organizaciones Turísticas en la Universidad Nacional del Comahue del Área Servicios Turísticos. Docente Investigador del Sistema de Ciencia y Técnica para el Programa Nacional de Investigadores. Contacto: cynthia.abraham@faea.uncoma.edu.ar

ABSTRACT

This document is linked to the project "Intellectual Capital in the hotel sector: a model for measurement," which was accomplished by a group of researchers from the Faculty of Tourism, among which are the authors of this article.

The challenge that the organizations have today among others is, how to measure the true value that intellectual capital gives to hotel company (Bueno, 1998). That is why the research group developed a model called THER (technological, human, structural, relational) with the aim of objectively measuring intellectual capital and provide a tool of management control.

It is precisely on human capital, which this article will be developed, doing a comparative analysis between high class hotel establishments and SMEs under family management in the city of Neuquén.

There are some studies that show the action and operation of the big organizations that the city of Neuquén has, but small and medium sized family companies, have not been practically studied by experts in relation to the formation of their human capital. Because of this, although this study is exploratory, it constitutes an advance in terms of the current state of this issue in the region and challenges posed to future research.

Keywords: Human capital management - Hotel establishments - Small and medium sized family companies - Large hotel companies.

INTRODUCCIÓN

Como muchos autores destacan, lo único constante en el mundo de hoy son los cambios. El entorno cambiante, plantea la necesidad de una visión dinámica, que implica poner al talento en un pedestal, a partir del cual se fortalezca el crecimiento de la empresa y de cada uno de sus miembros. Este talento debe aplicarse desde la gestión del capital humano, los procesos de comercialización, la incorporación de tecnologías, hasta variables que ejercen presión en el hotel, como ser la inflación, los sindicatos, entre otros, para buscar soluciones. Entonces a la capacidad del gerente frente a todas estas presiones, se le debe sumar la de gestionar el capital humano bajo el paraguas del cambio constante y la capacidad de liderar, destacando la importancia de satisfacer las expectativas de los clientes, y destacando la cultura del valor añadido en la prestación del servicio.

Es así, que el factor humano se hace esencial para todas las empresas, tanto para generar posicionamiento, diferenciación como para llegar a cumplir y alcanzar los objetivos que se propone la organización. (Melamed, 2010)

Como plantean Acosta, Fernández y Mollón (2002), en muy pocas áreas de producción y servicios, el componente humano posee una incidencia tal como en la hotelería, debido precisamente a la relación directa que posee el personal con los clientes. Por lo que debe considerarse al capital humano, como la

principal ventaja competitiva de este sector del turismo.

En este sentido, el presente trabajo posee como **objetivo**, generar una comparación entre las pymes hoteleras familiares y las organizaciones hoteleras de cadena y alta categoría presentes en la ciudad de Neuquén, tratando de identificar y caracterizar los elementos constitutivos del capital humano en dichas empresas, y detectar, cómo se lleva adelante su gestión.

En cuanto a la **metodología** para llevar adelante el estudio, se basó en una investigación cualitativa de tipo exploratoria.

DESARROLLO

Debido a que la ciudad de Neuquén posee gran pluralidad de establecimientos hoteleros, se tomaron decisiones metodológicas en cuanto a la selección de las unidades de relevamiento.

Para el caso de los grandes hoteles (de alta categoría y/o pertenecientes a cadenas nacionales), se intentó hacer la totalidad de establecimientos de este tipo existentes en la ciudad, pero no se logró concretar entrevista con uno de ellos. Por tal motivo se relevaron 4 hoteles:

- Hotel Casino Magic (5 *****)
- Hotel Land Express (3 ***)
- Hotel del Comahue (4 ****)
- HA Comahue Business Hotel (4 ****)

Por otro lado, para determinar la muestra de los pequeños hoteles familiares, se confeccionó un listado de los establecimientos hoteleros categorizados localizados en Neuquén, que se constituyen como Pymes (se estimó para ello, tasa de ocupación anual, cantidad de habitaciones del hotel y tarifa promedio). Y por último se determinaron aquellos establecimientos que se caracterizan por poseer gestión familiar. Es así como se arribó a un total de 12 hoteles, donde se procedió a aplicar un muestreo aleatorio, siendo resultantes los siguientes hoteles:

- Hotel El Olivo (3 ***)
- Hotel Amucan (3****)
- Hotel El Prado (3****)
- Hotel Iberia (3 ***)

Para caracterizar los principales conceptos sobre los cuales analizar la gestión del capital humano, en las empresas seleccionadas para el relevamiento, se analizaron las variables que se presentan a continuación:

1.- Misión hoteles.

“La misión de una empresa puede ser definida como una declaración de propósitos que diferencia a la organización de las otras empresas y que des-

cribe los fines que persigue los valores y creencia de la empresa, así como, en términos de producción y mercados su campo estratégico de acción.

A su vez, ofrece un marco general que permite a los distintos grupos de personas que trabajan en la empresa actuar de forma coordinada por el logro de los objetivos y la filosofía global de la organización.” (Payne, 1994)

Una declaración de misión debería expresar los deseos, que posee la gerencia y la organización en el largo plazo, indicando los productos o servicios básicos que prestará y comercializará, el mercado al que apunta y los medios que se utilizarán para servir a dicho mercado.

Las entrevistas realizadas en los hoteles categorizados entre cuatro y cinco estrellas advierten, que ninguno posee en un sentido formal las visiones empresariales; y en las respuestas brindadas, ninguna refiere al cliente interno. La mayoría de estas empresas posee una cultura orientada hacia los resultados, hacia el cliente, en muy pocas sobresale en el relato de sus gerentes, percepciones o valores comunes compartidos.

Por su parte, los gerentes de las pymes familiares entrevistados, plantean que tampoco poseen formalmente definida la misión del hotel, pero al seguir indagando a través de preguntas, se descubrió que implícitamente sí se encuentra presente un esbozo de misión, destacando que el capital humano es lo mejor que poseen en el hotel, y lo ven como una inversión necesaria, dado que es fundamental para el funcionamiento de una empresa de servicios, debido al valor estratégico que representan.

Es así que se presenta más fuertemente evidenciado en las pymes familiares, que la misión y cultura de la organización, se transmiten a través de la relación que posee el personal con la familia fundadora; todo el staff de empleados conoce, sabe y comparte los valores impuestos informalmente por sus dueños. Es por esto que se presume que poseen una cultura fuerte.

2.- Capacitación

“La capacitación genera conocimiento y el conocimiento es un valor añadido, por lo tanto puede tomarse a un cliente interno como un trabajador del conocimiento, en tanto un activo generador de valor, capaz de delinear una ventaja competitiva para la organización”. (Peter Drucker, 2002)

En este sentido, se puede hablar de capacitación como una práctica organizacional, la cual, debería en principio estar vinculada con la estrategia de la empresa, luego con su visión y principalmente partir de una necesidad. Por otro lado, es importante resaltar que todo plan de formación y capacitación debe apuntar a reducir las brechas entre las habilidades que requiere el puesto de trabajo y las capacidades de los clientes internos que ocupan esos puestos. Aunque la capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. En resumen se puede decir que la capacitación en todos los

niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización, repercutiendo de forma directa en la motivación de los individuos.

Ahora bien, todos los gerentes de los grandes hoteles, rescatan el hecho de que la capacitación constante hacia los empleados es fundamental dado que la actividad lo demanda por sí sola, manifestando que las actualizaciones deben ser constantes, el personal debe estar capacitado e informado, debe tener las herramientas para poder dar respuesta inmediata a los clientes en cualquier situación. Al momento de indagar las modalidades de capacitación, se manifestó que la mayoría de las capacitaciones provienen desde la oferta que brinda la cámara de hoteleros. Otras provienen desde la parte interna de la organización, entre pares, es decir, quienes poseen mayor experiencia y conocimientos capacitan a las nuevas personas que arriban a la empresa.

Por su parte, en las pymes hoteleras, los gerentes destacan que tanto ellos, como su personal, asisten a todas las capacitaciones que se ofrecen desde FEGHRA, siendo generalmente, en relación a atención al cliente, seguridad e higiene, entre otros. En algunos casos, han expresado comenzar a capacitarse en idioma inglés, no prosperando porque requería asistir en otro horario al hotel, que no era el laboral, y se presentaron dificultades en cuanto al nivel de asistencia a clases. A su vez, en uno de los hoteles, el personal entre ellos se comunicaba en inglés, para practicar lo que iban aprendiendo en cada una de las clases.

Otro aspecto repetido en las entrevistas, es que los cursos de inglés que se brindan a través de FEGHRA, requieren una base de dicho idioma, que algunos no poseen, por lo que quedan excluidos de los mismos.

Son pocos los hoteles que plantean desde el seno de la organización, las necesidades en cuanto a capacitación, abarcando una diversidad de temas, que van desde el marketing e imagen, hasta la resolución de problemas, presentación personal, anticipación a los requerimientos del huésped, brindar valor agregado, seminarios de empresas familiares, redes sociales, manipulación de alimentos, entre otros.

Es por lo mencionado anteriormente, que en la mayoría de las pymes quedó en evidencia que no planifican sus capacitaciones en función de las necesidades que van detectando en el personal, sino que asisten a las que brinda FEHGRA, la Asociación de hoteles, o bien el área de turismo del municipio de su localidad. Es así que el desarrollo de la política de capacitación, se centra en la oferta de cursos existentes y no en un diseño a partir del diagnóstico de necesidades. (Alles, 2012)

3.- Proceso de inducción del personal.

Para conocer cómo hacen los líderes de las organizaciones hoteleras cuando llega un nuevo empleado a la empresa, se indagó sobre la existencia y aplicación de planes de inducción hacia el cliente interno. (Ivansevich et al,

2001). En la mayoría de los casos la inducción (Chiavenato, 2009) se lleva a cabo para conocer las características de la empresa, presentarle el empleado a sus compañeros de trabajo, hacer un recorrido y mostrarle los servicios e instalaciones con los que cuenta la empresa con el objetivo de que conozca el producto que está vendiendo.

Muchos de los gerentes de los grandes hoteles, coinciden en que existe para el nuevo empleado dos tipos de inducción: una que se efectúa a nivel macro empresarial, es decir una inducción hacia la empresa, sus características, normas, responsabilidades, organigrama empresarial, objetivos, etc., y por otra parte, una micro inducción, que es más precisa, que se produce dentro del departamento o área en donde le corresponde trabajar al nuevo sujeto. Esta última se realiza con los compañeros de trabajo del sector, en donde se le enseña y se explica cómo llevar adelante determinadas tareas.

Por su parte, los gerentes de las pymes familiares expresaron, que al principio, el nuevo integrante, está todo el tiempo acompañado por un compañero de trabajo, que le enseña cómo llevar adelante las funciones, hasta que logra confianza para desempeñarse por sí mismo. Sólo uno de los hoteles relevados posee la descripción del puesto de trabajo, aspecto que facilita el proceso de inducción. Dicho hotel a su vez cuenta con unos cuadernillos, a modo de manual de procedimientos, para el área de mucamas, y para los recepcionistas, herramientas con las que han resuelto muy bien, cómo inducen al personal al hotel, de una manera eficiente y eficaz. Además, es un instrumento que ya poseen desarrollado, para utilizar cada vez que ingresa un integrante nuevo a las áreas del hotel.

4.- Motivación.

“La motivación es uno de los factores internos, junto a la personalidad, aprendizaje, percepción y valores, que influyen en el individuo, y que condiciona a actuar de determinada manera” (Chiavenato, 2009). Esta conducta siempre posee una finalidad, es decir, un objetivo claro. Al tiempo que para algunos gerentes la motivación es sinónimo de premiar, para otros, la motivación, es que el personal sienta en todo momento que los mandos superiores están presentes, evaluando requerimientos y necesidades de cada uno de sus miembros.

Se considera pertinente resaltar que en los grandes hoteles, la motivación, se asocia a brindar al personal interno, la posibilidad de ascenso, a generar incentivos, brindar un escenario para propiciar la posibilidad de crecimiento. Pero cabe destacar, que varias de las estrategias mencionadas anteriormente, son reactivas, dado que dichas técnicas se aplican en el caso del empleado amenaza con irse y no antes. Otras de las estrategias que se aplican para motivar y retener al personal dentro del hotel, se asocian con la capacitación, lograr equipos con buen clima laboral, no prometiendo factores imposibles de cumplir y una política de recursos humanos acorde.

Al momento de indagar sobre la motivación en las pymes hoteleras familiares, los gerentes expresaron que se les otorga en algunos casos, delegación en la toma de decisiones, en el área operativa de las funciones diarias básicas, en cuanto a problemas que puedan surgir y deban resolver con inmediatez. Por ejemplo, autorizando al personal, los fines de semana (que es cuando en la zona hay menor ocupación hotelera) a manejar descuentos, para tratar de concretar la venta. Esto por un lado permite aumentar la motivación en el personal, al sentirse más comprometidos con el puesto, y por el otro se ahorra tiempo de consultas al gerente.

También los gerentes resaltaron en relación a la motivación que el gran desafío de gestión del capital humano en hotelería familiar de Neuquén, es trabajar los valores del personal, en cuanto a responsabilidad, compromiso, actitud hacia el trabajo, entre otros, intentar profesionalizar las áreas del hotel, plantear estrategias de capacitación para el personal en todos los niveles. Otro aspecto que se mencionó, es trabajar con el personal para ser más serviciales. Por último, un gran desafío señalado por los gerentes es aprender a delegar más tareas y decisiones en el personal, aspecto que fue mencionado por todos los gerentes de las pymes familiares hoteleras.

CONCLUSIÓN

Las grandes empresas hoteleras consultadas se encuentran firmemente orientadas hacia los clientes, dejando en segundo plano la importancia que posee el personal en contacto con los anteriores. El hecho de que la empresa no reconozca su razón de ser, y no la plasme en forma concreta y formal, deriva en una cultura con una orientación hacia el cliente, relegando la relevancia, retención, motivación y orientación hacia el cliente interno. Más allá de que los gerentes indican que sus empleados reciben capacitaciones constantes y que su staff sea permanente, estas manifestaciones se hacen tácitas si las cuestiones anteriores no encuentran un lugar en donde queden expresadas.

Los grandes hoteles demostraron no contar con herramientas o técnicas que permitan darle una continuidad al conocimiento que adquieren sus empleados. Si bien todas utilizan manuales de procedimientos en donde se detallan tareas operativas, solo algunas cuentan con elementos o técnicas en donde los empleados puedan dejar asentado cuestiones diarias, o características de los clientes. No existen documentos donde queden asentadas formas de dar solución a algún problema, anécdotas o experiencias diarias.

En cuanto a procesos de inducción, grandes y pequeños hoteles, expresaron que son los mismos trabajadores los que entrenan a quienes ingresan a la empresa, ellos les enseñan sobre cómo realizar sus actividades, es decir, que además de ser compañeros de trabajo son también capacitadores en horarios plenos de trabajo. El personal no deja asentado en ningún lugar sus conocimientos, o nuevos procedimientos. Si bien los grandes hoteles cuentan con manuales operativos, la realidad evidencia que no se utilizan y poco se

consultan.

Por otra parte, es necesario tener puestos los cinco sentidos en la gestión del personal, partiendo de las diferencias entre las multigeneraciones (Mascó, 2012) que se encuentran representadas en el hotel, es trascendental. Dado que cada una de las generaciones, puede aportar sus experiencias, el conocimiento adquirido, y sus puntos de vista, para enriquecer el funcionamiento de todo el hotel, a través de esta sinergia.

Al mismo tiempo la gestión del capital humano, debe tener siempre presente el desarrollo de acciones tendientes a acrecentar el desarrollo personal. A través de brindar posibilidades para mejorar la formación, desarrollar planes de carrera dentro del hotel, fomentar la comunicación abierta entre todos los miembros, focalizando en la creación y mantenimiento de un clima laboral que se caracterice por ser positivo y sinérgico. (Karpf, 2013)

Es clave desarrollar estrategias para que el personal, por un lado, efectúe el trabajo por el cual fue convocado, y al mismo tiempo, se sienta realizado a través de las tareas que efectúa. Que se sienta parte de la empresa, y se identifique con el proyecto de hotel diseñado por la familia o la cadena, hasta el punto que trabaje como si el hotel fuera propio. En este sentido Abadi (2008) expresa: "un trabajo feliz es aquel que elegimos, que entendemos, que hacemos propio".

Para poder generar este estado en el personal, se debe trabajar profundamente en alcanzar el equilibrio entre la vida laboral y personal (Melamed, 2010), y el desarrollo de ambientes laborales saludables, a través de liderazgos participativos. Cada miembro del personal debe ser considerado como activo y pensante, al extremo de considerarlo inteligencia puesta al servicio del hotel, y dejar de lado la visión del personal sólo como mano de obra.

Las pymes hoteleras familiares, como los grandes hoteles, requieren nuevas prácticas para su capital humano, que estén en sintonía con las características del personal que las integra, con el objetivo de crear empresas mejores, más expeditivas, proactivas y competitivas.

Sería provechoso desarrollar el proceso de socialización de los nuevos integrantes, donde se efectúe la presentación personal de todo el equipo del hotel, al tiempo que se le acompaña en un recorrido, para que se familiarice con todos los sectores del establecimiento, lo que a su vez genera que el nuevo miembro se vaya integrando. Es poco el tiempo que debe invertirse para lograr una incorporación saludable al hotel. Lo ideal, sería que los primeros días, cuente con un compañero que oficie como entrenador, a quién pueda tener como referente frente a dudas, inconvenientes o desconocimiento de cómo llevar a cabo determinada tarea. Asimismo, es relevante incorporar la definición formal de la misión y cultura organizacional para un ingreso de calidad al hotel.

Cabe destacar que los gerentes de las pymes, manifestaron que lo mejor que poseen en sus organizaciones es el recurso humano. Esta valoración, los hace conscientes que su capital humano es de importancia primordial para la

gestión de una empresa de servicios de alojamiento.

Teniendo en cuenta el desafío que implica la gestión del capital humano, es que se evidencia la necesidad de apuntar a su fortalecimiento y desarrollo, a través, por ejemplo de programas de capacitación que contemplen tanto las necesidades del personal como los objetivos de la empresa.

Se destacó en todas las entrevistas, que lo esencial que buscan en el personal al momento de reclutar son los valores, dado que no se puede aprender a ser buenas personas. Esto se refleja en las palabras de Viktor Frankl (1991), nada es posible si uno no tiene una noción clara acerca de qué es el bien.

A su vez, esos valores desarrollados en un ambiente laboral acorde, pueden dar lugar a una mejora en la cadena de valor de la empresa y del destino en que opera.

El crecimiento de las inversiones en hotelería en Neuquén, configura un nuevo escenario para los establecimientos hoteleros, independientemente de su tamaño. La gestión del Capital humano, se convierte entonces en un desafío, a efectos de poder gestionarlo convenientemente y transformarlo en un atributo diferenciador, y en una ventaja competitiva en el nuevo contexto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Jorge et all. (2002). Recursos Humanos en empresas de Turismo y Hostelería. Prentice Hall. Madrid.
- Albaine, Luis. Melamed, Alejandro. (2013). "Dos caras de una misma moneda". Mercado. (Abril 2013: 62-68)
- Alles, Martha. (2012). Social Media y Recursos Humanos. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Bueno, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. Boletín de Estudios Económicos.
- Chiavenato Idalberto. (2009). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9º Edición. Mc Graw Hill. México.
- Drucker Peter. (2002). "They're Not Employees, They're People", Harvard Business Review.
- Ivancevich, J., Donnelly, J y Gibson J. (2001). Comportamiento Organizacional. 10º Edición. México. Thomson Learning Editores. Karpf, 2013. "De lo transaccional a lo transformacional". Mercado. (Abril 2013: 80).
- Martin Chirstopher, Adrian Payne, David Ballantyne. (1994). "Marketing Relacional, integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing". Editorial Diaz de Santos. Madrid. España
- Mascó Alejandro. (2012). Entre generaciones. No te quedes afuera del futuro. Temas grupo Editorial. Buenos Aires. Argentina.
- Melamed Alejandro. (2010). Empresas + Humanas. Mejores personas, mejores empresas. Editorial Planeta. Buenos Aires. Argentina.