

La necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en las Pymes hoteleras de Argentina.

por Noemí Wallingre¹

Piense en grande, sueñe en grande, actúe en grande (Conrad Hilton)

Resumen

El turismo como actividad de servicios, se constituyó en las últimas décadas en factor fundamental para el desarrollo socioeconómico de los países, razón por la que es tenido en cuenta por un sinnúmero de gobiernos para impulsar el desarrollo y tal como lo menciona Kotler (1997) el turismo se ha convertido en un negocio mundial cuyo mercado en expansión no deja ningún lugar sin explotar. En este contexto, particularmente a partir de los últimos años, tanto el gobierno nacional como los provinciales de Argentina, han entendido también que esta actividad alcanza una importancia estratégica creciente para evolucionar hacia la prosperidad debido a sus impactos económicos, sociales y medioambientales.

Para su desarrollo, el turismo es abordado como un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que integran el sistema turís-

¹ Licenciada en Turismo por la Universidad "J.F. Kennedy". Magister en Desarrollo Económico Local por la Universidad Nacional de San Martín y Univ. Autónoma de Madrid (España). Profesora en las carreras de Turismo y Hotelería de la Universidad del Salvador, Universidad Nacional de Quilmes, y Universidad Autónoma de Entre Ríos. Directora de la Licenciatura en Hotelería y Turismo del Programa de Educación Virtual de la Universidad Nacional de Quilmes.

² Desde la década de 1960 se comenzó a abordar el estudio del turismo desde la teoría de los sistemas. La primera idea fue de Raimundo Cuervo quien en 1967 entendió a esta actividad como *un gran conjunto bien definido de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos*. El autor identificó dentro de este gran conjunto un grupo de subconjuntos, los que a su vez pueden subdividirse en otros subconjuntos, a saber: los transportes, el alojamiento, los servicios de alimentación, los centros de amenidades y de diversión, los establecimientos comerciales relacionados y los servicios complementarios.

tico¹ siendo el alojamiento uno de los componentes más importantes. Este artículo tiene por finalidad, partiendo de un breve análisis de la evolución de la hotelería en Argentina, brindar una serie de recomendaciones, a partir de la propuesta de implementación de un portafolio de innovaciones relacionadas con la cultura organizacional innovadora, aplicable a las Pymes hoteleras, que les permita asumir nuevas actitudes con la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad y a alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

Breve reseña de la evolución de la hotelería argentina

Un pretendido y sintético análisis de la evolución hotelera argentina puede desarrollarse a partir de la separación de la misma en tres etapas. La primera, conocida como *La Belle Epoque*, o también como la era del optimismo, transcurrió desde bien avanzado el siglo XIX, a partir de 1880 y hasta la finalización de la primera guerra mundial. Se caracterizó porque, según Gregorich (1983), la oligarquía argentina, es decir los terratenientes de la pampa húmeda, proclamaban ser los creadores de la riqueza del país en su época de mayor crecimiento y prosperidad, que registró un notable auge económico para el país. Este fue el período en que surge en las familias adineradas (las únicas que por entonces podían disfrutar de los viajes), la necesidad de crear los primeros centros turísticos, siendo la ciudad balnearia de Mar del Plata pionera a esos fines. En consecuencia se comenzó con la construcción de hoteles que se caracterizaron por su gran lujo y en la mayoría de los casos por la imitación de estilos y servicios típicamente europeos.

También, en algunos casos antes y en otros paralelamente, con el auge del desarrollo del turismo de elite, se fueron desarrollando en la ciudad de Buenos Aires los primeros establecimientos hoteleros que también contaban con una gran elegancia y estilo. Unido una vez más al devenir de la historia, los iniciadores del negocio en esta ciudad (por su relación comercial con el país), fueron los ingleses desde la segunda mitad del siglo XVIII y hasta las primeras décadas del siglo XX. Décadas más tarde, con la masificación de la migración europea, fueron los españoles quienes continuaron incursionando en esta actividad hotelera, tendiendo a una mayor diversificación en las opciones de calidad e innovación a la vez que adicionando los servicios de restaurantes, confiterías y cafés.

Para ejemplificar el tipo de establecimientos que se desarrollaban en esta etapa se mencionan los siguientes hoteles. En 1897 se inauguró en la serrana ciudad de La Falda, provincia de Córdoba, el lujoso Hotel Edén. El mismo se constituyó en un centro de rehabilitación y de encuentro social para la oligarquía. Incluía mobiliario, vajilla, mantelería, cristalería, platería, estatuas, alfombras, pinturas y pianos, todo traído de Europa. Poseía campo de golf, anfiteatro y se elaboraban para sus exclusivos clientes (entre los que se contaron a presidentes y personalidades internacionales) productos de granja de propiedad del hotel. Todos los servicios se prestaban partiendo del más alto concepto de calidad.

En 1911 se inauguró en la provincia de Buenos Aires, el Club Sierras de la Ventana, considerado en su época el más lujoso de América del Sur. Su historia cuenta que sus 173 habitaciones contaban con luz y aire directo del exterior, todas con ventanas que permitían contemplar el paisaje de las sierras, en un edificio de estilo anglo-francés situado en medio de un gran parque, con amplios jardines, preparado para juegos al aire libre. Poseía canchas de golf, fútbol, tenis, hipismo, piletas de natación, excursiones organizadas y muchas actividades más.

Estos dos ejemplos permiten ilustrar sintéticamente las características de la hotelería de oro, representativa de toda una época. Poca, muy exclusiva, acorde con las tendencias internacionales de entonces, con una interesante diversidad de excelentes servicios y destinada a un único segmento de mercado, la elitista clase alta argentina. Por lo tanto, puede concluirse que ya por entonces existía una clara cultura organizacional hotelera, muy innovadora para la época.

A partir del año 1920 el país comenzó a transitar un período de transición que culminó, décadas más tarde (se puede reconocer su inicio hacia 1945), con el origen de la etapa del turismo masivo, en la cual la oligarquía dominante comenzó a perder exclusividad y poder. Se inició el proceso de democratización del país y se pretendió “humanizar” las condiciones de trabajo. Sin embargo esas pretensiones se concretarán más tarde, a partir de 1946 con la llegada al gobierno del peronismo, el que llegó al poder apoyado por los sectores populares y concretó a través de la primera ley de trabajo del país, los derechos a los trabajadores, entre los que se incluye el derecho a las vacaciones pagas. Esta legislación permitió iniciar el proceso de masificación del turismo. Ya no sólo podía viajar la clase alta sino que cualquier trabajador tenía ese derecho y podía ejercerlo. Para posibilitar esta masificación, el gobierno, unido al poder sindical, incentivó la construcción de hoteles destinados a los trabajadores, que en un primer período fue la hotelería sindical, como también se generó una determinada oferta construida directamente por el gobierno. Se construyeron cientos de establecimientos y miles de plazas distribuidas en los principales centros turísticos del país.

Como más tarde se inició la movilidad social y se comenzó a generar una importante clase media, emprendedores privados comenzaron el desarrollo de diferentes alternativas de alojamiento de variada categorización y calidad, pensando en la creciente segmentación de la demanda generada a partir de este período.

Es a partir de este momento que comenzaron a surgir los inconvenientes de la falta de una definición de organización, innovación y atención a la calidad de la oferta hotelera. Como en una primera etapa no existía el concepto de competencia (por tener la prestación hotelera fines sociales) lo que importaba era la cuantificación del servicio, no así la cualificación. Sin embargo para ese entonces, donde los consumidores no tenían gran idea del concepto de servicio y de calidad, lo ofrecido en el mercado era considerado óptimo. Los hoteleros deberán enfrentar esos problemas a partir de la década de 1990 cuando comenzó a generarse en el mercado una importante competencia.

Molina (2000), considera que el turismo luego de haber atravesado una etapa industrial se encuentra ingresando en la etapa posturística. Entiende que la misma no es una etapa más en la evolución sino una ruptura que dará origen a una nueva concepción y enfoque en el desarrollo de la actividad, en la cual se debe dejar de repetir para pensar.

El posturismo es un modelo que implica un nuevo paradigma (nuevos valores, metodologías y técnicas). Menciona que las tecnologías de alta eficiencia, los fenómenos sociales y culturales, el uso intensivo de la información, la super especialización y el personal hiper calificado se constituyen en recursos estratégicos para su desarrollo.

Por su parte, Argentina ingresó, con la sanción de la Ley de emergencia económica N°23.696/89, a una economía denominada de libre mercado, que generó una pérdida de atribuciones del Estado en favor de la empresa privada e incentivó a éstas a realizar mayores inversiones. Dicha ley fue acompañada por la Ley de

Convertibilidad (dejó de tener vigencia en 2002) que preveía el compromiso gubernamental de cambiar (convertir) un peso argentino por un dólar y prohibía el ajuste inflacionario en cualquier tipo de contrato con el objetivo de lograr una estabilidad económica y captar inversores, particularmente extranjeros. Esas condiciones tuvieron en el país un fuerte impacto en el movimiento de turistas internos y externos como también en las inversiones hoteleras. Durante toda la década del 90, millones de argentinos tuvieron la posibilidad de realizar viajes a terceros países. Los siguientes datos estadísticos ilustran al respecto. Mientras que en el año 1995 el país recibió 2.288.694 turistas del exterior y en el 2001 recibió 2.620.464 los egresos de argentinos hacia el extranjero crecieron de 3.815.503 en el año 1995 a 4.761.925 para el año 2001.

Esta posibilidad de viajar masivamente al extranjero convierte a los turistas argentinos en más experimentados y entendidos en términos de servicios turísticos. Podría hablarse de clientes más “globalizados” que conocen calidades universales y pueden comparar. Saben lo que quieren y se convierten en más exigentes tanto en calidad como en la relación calidad - precio. Se constituyen en fuertes críticos de la falta de calidad ofrecida por los tradicionales prestadores de servicios hoteleros del país. Ya no están tan dispuestos a comprar aquello que el hotelero quiere vender, sino que se convierten en más selectivos a la hora de planificar sus vacaciones. Este es uno de los actuales problemas con el que se encuentran muchas, aunque no todas, las *Pymes* hoteleras.

Por otra parte, durante ese período, las garantías gubernamentales y un dólar favorable incentivaron a muchos empresarios a invertir en el rubro hotelería, generando un fuerte impulso en particular en la hotelería de mayor categorización incluyendo a emprendimientos de cuatro y cinco estrellas.

Vale la pena resaltar que la casi totalidad de las inversiones fueron realizadas por empresarios argentinos, los cuales, para facilitar el posicionamiento de los nuevos establecimientos, acudieron a la búsqueda de marcas de reconocimiento internacional y con un claro posicionamiento y manejo del negocio. Así es que, durante la década de los '90 ingresaron las marcas Caesar Park, Park Hyatt, Four Season, Intercontinental, Marriot Internacional, Crowne Plaza Internacional, Howard Johnson, Hilton, Holiday Inn, American, Melía, NH, Sofitel, Ibis, entre otras.

A pesar de las mencionadas inversiones de los noventa, la mayor cantidad de establecimientos y de camas del país corresponde a la hotelería *Pymes* de baja categorización. Al año 1999 existían en el país un total de 3.070 establecimientos hoteleros y 4.492 extra hoteleros. Los primeros distribuidos en 33 hoteles cinco estrellas, 182 cuatro, 453 tres, 718 dos, 991 una y 448 sin categorizar. Se resume en un 10 % de hotelería de alta calidad, 20 % de hotelería de mediana calidad (3 y 4 estrellas) y un 56 % de hotelería de baja calidad (1 y 2 estrellas.). Mientras que el alojamiento extra hotelero se distribuye entre 713 hosterías, 1840 hospedajes, 483 residenciales, 494 estancias, 566 bulgalows o cabañas, 71 moteles y 325 que pertenecen a complejos municipales, pensiones u otros. Debe observarse que se asigna la condición de hospedaje no residencial a aquellos alojamientos que no reúnen las condiciones mínimas para acceder a la categoría de una estrella, por lo tanto se contemplan entre el alojamiento de bajísima calidad. Es de resaltar además que si bien a partir del año 2001 el efecto devaluación tendió a cambiar las reglas del juego, se espera que el turismo interno tienda a incrementarse en detrimento del turismo emisivo así como también hay una importante expectativa en el incremento del turismo receptivo.

Estos últimos planteos se suman al anterior realizado, como los grandes problemas de las *Pymes* hoteleras de Argentina. Todas las marcas internacionales mencionadas ingresaron al país con sus claras culturas organizacionales, que pusieron en jaque la falta de la misma en los pequeños y medianos hoteleros del país provocando una importante baja en las reservas de la hotelería tradicional. A partir de estos factores estos hoteleros pueden encontrarse en una encrucijada: desaparecer del mercado por falta de competitividad o adherir a una nueva cultura organizacional que considere una alta valoración de la innovación.

En el año 2002 se realizó, sobre la base de una muestra determinada de establecimientos hoteleros, un estudio¹ sobre las tendencias actuales de la hotelería y sobre los problemas y deficiencias que afectan al sector argentino. El estudio resalta que los empresarios hoteleros reconocen entre sus principales problemas la falta de personal calificado y competente, el deficiente servicio en la atención al cliente y la falta de remodelación y modernización de las construcciones. Se detectó que muchos establecimientos de categoría inferior requieren de urgentes mejoras en todos esos aspectos. Asimismo quedó expuesto que las *Pymes* emplean un sistema tradicional de organización del trabajo que deja poco espacio a la iniciativa del empleado. El trabajo es organizado, impartido y controlado por la gerencia en forma vertical, y no genera confianza en los empleados como tampoco sentido de pertenencia. Reconocen además no utilizar ningún tipo de mecanismo que lo promueva, que no sea el estrictamente salarial. Un alto porcentaje del personal se formó directamente en su puesto de trabajo y no recibió ningún tipo de capacitación por parte de la empresa. A pesar de esto reconocen entre uno de los más importantes indicadores de la calidad un personal bien capacitado y acreditado en sus conocimientos y la atención en forma personalizada. Es decir que existe una gran contradicción entre “el deber y el hacer”. Aparentemente saben lo que deben hacer pero no lo hacen.

Un acercamiento conceptual a la cultura y el cambio organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico y conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

De acuerdo con lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera de poder utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de servicios.

La realidad permite concluir que las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las

³ Proyecto Transfotep. Estudio Hotelería – Gastronomía. Argentina 2001/02. Instituto Nacional de Educación Tecnológica.

nuevas realidades, que las acciones gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente y que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno altamente cambiante.

Es aquí donde entra en juego la cultura de las organizaciones. La cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. Por lo tanto la cultura, por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones. La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas. Es decir que una cultura puede sintetizarse en el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico; esto no significa hacer las cosas al modo del “dueño”.

En consecuencia, si bien es cierto que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas de un sistema, no es menos cierto que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Se plantean dos aspectos importantes, que son los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos quienes deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema es el actitudinal, que mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico; comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucramiento afectivo; éste representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomenta la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

Asimismo es de rescatar que en la actualidad, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio, se cambia permanentemente. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional, en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas desafiantes, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

La aplicabilidad a las Pymes hoteleras argentinas

Se considera que la hotelería es una empresa diferente. ¿Por qué?. Porque es un servicio y como tal es un intangible que no permite una evaluación a priori de la compra; porque el huésped en el momento del consumo del servicio es quien realiza el control final de calidad; porque la medida de la calidad es subjetiva, depende de cada huésped; porque solo el huésped conoce lo que él espera, no hay nada normalizado ni medido; porque gran parte del personal está en contacto directo con el huésped; porque es un servicio donde la diferenciación por los detalles induce a la elección y se podría seguir aún más.

Los hoteleros *Pymes* argentinos deben partir de esta idea de empresa diferente. Desde la misma deberán definir su cultura organizacional, que tenderá a constituirse en el pilar para que la empresa alcance una mayor competitividad y pueda sobrevivir en un mercado cada vez más agresivo.

Portafolio de innovaciones que se recomienda considerar a las Pymes hoteleras argentinas

Partiendo de la base de que una cultura organizacional se estructura en tres principios: a) la dirección debe asumir riesgos, b) una alta participación de todos los miembros de la organización y c) el incentivo de la creatividad; es que se recomienda considerar las siguientes alternativas de innovación empresarial.

La necesidad de definición de una cultura organizacional empresarial

La hotelería *Pyme* argentina se caracteriza por estar formada por empresas aferradas a modelos empresariales tradicionales, conservadores y paternalistas, con fuertes vicios de envejecimiento, negadas a los cambios, a la innovación, a la incorporación de tecnología, a la capacitación de su personal, a la renovación, a la incorporación de nuevos servicios y donde el dueño es quien concentra, para bien o para mal, todas las decisiones; no considera la participación ni acepta la opinión del personal, por el contrario tiende a rechazar todo aporte que estos intentan realizar. Al respecto es normal escuchar de parte de los estudiantes pasantes de escuelas hoteleras que ante cualquier comentario referido a cambios que ellos realizan, reciben de los dueños otro comentario como “qué me podés enseñar vos con tus años si tengo toda una vida en este hotel”.

Conducen su empresa como si fuera un comercio más donde no tienen definida con claridad cuál es la razón de ser de ese negocio y la mayoría no desconoce cuáles son las características que debe tener en cuenta una empresa dedicada a la prestación de servicios de alojamiento. Sin duda, estas observaciones contribuyeron a su fuerte caída, a partir de la llegada de competidores que sí entienden del negocio.

Para generar el cambio, deberán entonces definir una cultura organizacional y poner proa hacia ella. No existe una única cultura organizacional, no existen modelos óptimos, sino que la misma es exclusiva de cada empresa y es cada organización la que debe definir y adoptar su propia personalidad, valores, creencias, actitudes, aptitudes y aspiraciones empresariales para la prestación del servicio de hospitali-

dad. En el caso de un establecimiento hotelero, debe entenderse que el mismo es un sistema, el hotel como un todo que está constituido por varios subsistemas, los diferentes departamentos o áreas y las diferentes prestaciones o unidades de negocios que éste puede ofrecer: habitaciones, alimentos y bebidas, eventos, animación y recreación, club de salud u otros. Los tres ejes en los que debe centrarse su cultura son: las instalaciones, la tecnología y los recursos humanos compartidos. La definición de una cultura debe tender a mejorar el compromiso organizacional, a incrementar el comportamiento de los empleados, a incrementar la demanda y los índices de productividad. Estas empresas tendrán mejores oportunidades de responder a las exigencias, tanto de la demanda como de la competencia.

El punto de partida de la cultura organizacional es la definición de la **visión** de la empresa; ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada. La visión debe definir claramente la gran ambición de la empresa hotelera.

Sengue (1990) hace referencia a las visiones compartidas. Las mismas se basan en alentar a todos los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales. Afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relaciona con las visiones personales de los individuos en toda la organización. Las estructuras flexibles y el trabajo en equipo forman parte de la visión compartida, que todo hotelero deben entender como una necesidad.

También deberá definir con claridad su **misión**, es decir cuál es la razón de ser de la empresa. La misma puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le dé sobre el objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización. Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización. ¿Para qué existe una organización hotelera? Sin lugar a dudas que para ofrecer un conjunto de valores hospitalarios que tienen por finalidad satisfacer las necesidades del huésped, valores que consisten en la acción de servir a éste con cortesía y calidez tratando de hacerlo sentir como en su propia casa. El fin es lograr la satisfacción total del huésped.

Entre los valores que el empresario hotelero deberá considerar hacia el huésped se pueden incluir los siguientes: hacer de la calidad un hábito, definir claramente sus productos y/o servicios, asumir una actitud de servicio, anticiparse a las expectativas del huésped, disposición para atender reclamos o sugerencias, preguntar a los huéspedes qué quieren, respeto y sinceridad hacia los mismos, alentarlos a que comuniquen todo aquello que no les gusta y aplicar el sentido común ante las diferentes situaciones a resolver.

El hotelero debe centrarse en lo que sabe y puede hacer especialmente bien. Esto es lo que se conoce como **el oficio** del hotelero. El oficio de un hotel debe centrarse en la finalidad de satisfacer necesidades humanas que los huéspedes traducirán en deseos. El oficio podrá centrarse en ofrecer descanso (habitaciones), diversión o distensión (entretenimientos o amenidades), relajación y salud ("health club"), placer (gastronomía), capacitación, negocios (congresos, convenciones, centro de negocios) u otros.

Deberá asumir también un **alto liderazgo** comprometido con la empresa y con todos sus integrantes, pero a la vez guiado por las necesidades y expectativas de los huéspedes y por la evolución del mercado en su conjunto. Debe orientarse a la mejora continua, a la innovación permanente y a la generación de resultados satis-

factorios. Deberá innovar en los métodos de gestión.

Debe incorporar **la creatividad** de forma constante como factor capaz de generar pequeñas y permanentes innovaciones o adaptaciones de los diferentes servicios que ofrezca el establecimiento y como factor de diferenciación también permanente de la competencia que además le permita anticiparse a los cambios. Todas las innovaciones deben realizarse a partir de la satisfacción de determinadas necesidades de los huéspedes.

La tecnología se constituye como uno de los principales pilares del cambio empresarial. La incorporación y el alto y buen uso de las nuevas tecnologías centradas en el cliente permitirá brindar un servicio más eficaz, más rápido, de mayor calidad y en consecuencia generará ventajas competitivas en términos de diferenciación. El conjunto tecnológico que puede implementarse debe incluir tecnologías: a) de producto: el diseño arquitectónico que brinde una mayor funcionalidad edilicia, la mejor satisfacción de las necesidades del huésped por ejemplo a través de los centros de negocios, computadoras, conexión a internet, conexión directa desde las habitaciones, etc; y b) de procesos: para la toma de decisiones, mejora en la organización y operación empresarial; incrementar las alternativas comunicacionales internas y externas (hacia el público interno y externo) y las alternativas de comercialización. Este es el caso del sistema operativo Fidelio (u otros) desarrollados especialmente para la hotelería. El mismo es un sistema integral de administración y gestión que permite, entre otras acciones, realizar reservas y determinar el nivel de ocupación del establecimiento, check in/out, compras, contabilidad automática, conciliación bancaria, fidelización de huéspedes, marketing y estadísticas, pagos, stock, puntos de ventas, etc. Si bien la hotelería debe utilizar al máximo los avances tecnológicos también debe tender a humanizar determinadas funciones de trabajo, en particular todas aquellas relacionadas directamente con el huésped.

El clima organizacional a partir de asignar importancia a los recursos humanos

En hotelería, como consecuencia de que un porcentaje muy elevado del personal está en contacto directo con el huésped, la innovación social es imprescindible. Debe definirse una cultura centrada en todas las personas que integran la organización, una cultura altamente participativa de involucramiento, participación y compromiso, un verdadero trabajo en equipo y de servicio al huésped. Como en hotelería existe una gran interacción entre las diferentes funciones y servicios es imprescindible la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios y multifuncionales, es decir que todos sepan hacer el trabajo de todos los sectores.

La dirección tiene que estar dispuesta a asumir riesgos y permitir la participación activa de todos los miembros de la organización. Debe implementar programas integrales de capacitación del personal que apunten a la modificación de la actitud a través de la corrección del carácter y el desarrollo de nuevos hábitos de comportamiento, disposición permanente al cambio, el desarrollo de habilidades y la confianza para tomar decisiones, incentivar la creatividad, sensibilización hacia el servicio y la permanente motivación entre otras. También debe considerarse un alto grado de satisfacción en los empleados estimulando el mejoramiento continuo así como la generación de innovaciones a favor de los productos o la mejora de la calidad. Debe incentivar de alguna forma, a aquellos empleados que aportan buenas

o nuevas ideas e impulsar un sentido de identidad o pertenencia de todos los miembros de la organización así como tender a brindar confianza al talento de las personas.

También el establecimiento debe definir con claridad el proceso de selección del personal. No sólo hay que tener en cuenta los conocimientos para el puesto de trabajo, en hotelería la actitud y aptitud hacia el servicio es sumamente relevante, y no todas las personas cuentan con ellas.

Deberá también trabajarse en la socialización del empleado, es decir moldear a éste en favor de la organización. Se logra con capacitación, encuentros informales, charlas, comentarios sobre la historia de la empresa, entre otras.

La calidad como garantía de servicio

El establecimiento debe apostar a la calidad total. La calidad no es un accidente sino que es siempre el resultado de un gran esfuerzo, de inteligencia y de decisiones oportunas. La calidad tiende a minimizar al máximo los posibles errores. En hotelería la calidad puede definirse como la satisfacción plena de las necesidades del huésped. Sin lugar a dudas que los temas anteriormente planteados conllevan a definir criterios de calidad. En hotelería la determinación de la calidad es sistémica, todo es importante: el tipo y estado edilicio, el mobiliario, la decoración, la atmósfera, la tecnología, lo son. En igual nivel lo es la totalidad del personal. Una correcta definición de calidad deberá centrarse en los procesos (actividades relacionadas entre sí), y en la mejora continua (proceso permanente de retroalimentación), es decir que incluye a todas las áreas y a todo el personal, partiendo del compromiso de la dirección. En todos los niveles y día a día debe trabajarse en favor de la calidad. La calidad debe definirse desde una perspectiva integral y conjuntamente con el huésped.

Oportunidades y limitaciones que puede encontrar la implantación de una cultura organizacional innovadora

Sin lugar a dudas que las mayores oportunidades se sintetizan en la generación de huéspedes altamente satisfechos, que redundará en una mayor fidelización de los mismos, en consecuencia en mayores beneficios económicos y seguramente, una vez implementada una cultura organizacional innovadora persistente en el tiempo, en una disminución de los costos y una disminución de la rotación del personal. Esta sumatoria permitirá un mejor posicionamiento en el mercado de este tipo de establecimientos.

La principal limitación es, sin duda, la resistencia al cambio de los propios dueños que, habituados a una forma muy tradicional del quehacer hotelero pueden no estar dispuestos a aceptar las ideas innovadoras que se les intenta acercar. Es decir que el peor enemigo de su negocio puede ser el mismo hotelero. Sin embargo debe reconocerse que en una empresa de este tipo los procesos de cambios son muy lentos, conflictivos y costosos.

Por estos fundamentos es conveniente, para evitar posibles rechazos, reco-

mendar la adopción de una innovación gradual, mejorando poco a poco los métodos ya existentes. Incentivar el inicio de actividades que cuenten con la capacitación de todos los miembros, propietario incluido, de la organización. Debe procurarse consensuar con el propietario un alto grado de compromiso y dedicación, porque él también debe estar dispuesto a realizar algún tipo de aporte económico para lograrlo. También debe quedar en claro el respeto por los diferentes puntos de vista del propietario, los que no deben contradecirse pues tenderá a generarse una mayor resistencia y producir un mayor fracaso. Se puede sugerir la contratación de personas reconocidas y expertas en el medio y valoradas por el dueño que faciliten y guíen la apertura a este tipo de propietarios. La adopción de alguna de las técnicas usuales (benchmarking, brainstorming), entre otras, puede ser de gran beneficio.

Bibliografía

- Asociación de Hoteles, restaurantes, confiterías y cafés (1995). *Un álbum para el recuerdo*. Buenos Aires.
- Gregorich, L. (1983) *La República perdida*. Ed. Planeta. Buenos Aires, 1983.
- Kotler, Philip (1997) *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Editorial Prentice Hall, México.
- Luján, Néstor (1977) *La Belle Epoque*. Editorial Bruquera, España.
- Ministerio de Economía. Secretaría de Políticas Económicas (2002) Estadísticas de movimientos turísticos de Argentina.
- Molina, Sergio (2000) *El Posturismo*. Editorial Tesis Económicas, México.
- Proyecto Transfotep (2002). Procesos productivos y desafíos de innovación en la hotelería y la gastronomía argentinas. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Buenos Aires.
- Robbins (1997). *La cultura organizacional*. Ed. Prentice Hall, México.
- Secretaría de Turismo de la Nación (2000). Estadísticas de oferta de alojamiento en la República Argentina.
- Senlle, Andrés (1996) *La calidad en el sector turístico - ISO 9000*. Ediciones Gestión 2000 S.A., España