

Título Cultura y Gobierno Corporativo en pequeños hoteles de la costa argentina

Tipo de Producto Working Paper

Autores Gilabert, Manuel

Código del Proyecto y Título del Proyecto

D15A01 - Herramientas de gestión cuantitativas en pequeñas empresas de alojamiento de la costa argentina y su relación con la calidad del servicio brindado

Responsable del Proyecto

Gilabert, Manuel

Línea

Contable - Tributaria

Área Temática

Administración

Fecha

Diciembre 2016

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

FUNDACIÓN
UADE

Cultura y Gobierno Corporativo en pequeños hoteles de la costa argentina.

Doctorado en Administración de Empresas

Pontificia Universidad Católica Santa María de los Buenos Aires

Gobierno de las Organizaciones

Docente: Dr. Adrián Buchner

Doctorando: Manuel Gilabert

Diciembre de 2016

Introducción

Cultura y gobierno corporativo son grandes temáticas que han tenido progresivamente en los últimos años un mayor análisis en el campo de las ciencias de la administración. Lo que motivó el mayor abordaje académico -y práctico- del gobierno corporativo fue tal vez la preocupación por alinear las diferencias de interés entre gerencia y accionistas, así como también evitar fraudes en el sistema financiero. Sin embargo, hoy la necesidad de buenas prácticas de gobierno corporativo excede al grupo de las empresas que cotizan. Incluso las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), requieren de buenas prácticas de gobierno corporativo para posibilitar su sustentabilidad en el tiempo. Asimismo, el análisis de la cultura organizacional y su gestión desde el gobierno corporativo es fundamental para entender y aumentar la probabilidad de éxito de las estrategias planteadas por un directorio.

En el presente trabajo pretendemos realizar un análisis sobre cultura y gobierno corporativo específicamente sobre las pequeñas empresas hoteleras de la costa argentina, empresas familiares de pequeña escala pero de fundamental rol en el turismo de nuestro país. No está de más aclarar que el mismo constituye simplemente un acercamiento no exhaustivo sino más bien orientativo sobre la problemática, y deseamos que el mismo se constituya en disparador para nuevas investigaciones. En un contexto de alta mortalidad de empresas familiares y de una industria turística de alto valor agregado y relevancia estratégica para la economía nacional, resulta fundamental el estudio de las variables que puedan llegar a auxiliar a estas MIPYMES en el logro sus objetivos. Es por ello que nuestro objetivo es describir en este trabajo algunos elementos fundamentales sobre el gobierno corporativo y la cultura de las mencionadas organizaciones.

La pequeña empresa hotelera

Como primer elemento destacaremos algunas características de las pequeñas empresas hoteleras de la costa argentina, objeto de nuestro estudio. Tal como anticipa el estudio de Grünwald, las MIPYMES turísticas en argentina son

predominantemente empresas familiares independientes que no cuentan en sus cuadros directivos con personal formado profesionalmente. (...) El modelo tradicional de gestión empresarial para el sector está basado en el criterio de mercado estático; en el que las variables que se toman en cuenta para la toma de decisiones son casi exclusivamente las variables internas de la organización, o sea aquellas sobre las que se tienen total control. (GRÜNEWALD, 2000).

Estas empresas no cotizan en mercados de valores, su capital suele estar 100% concentrado en dueño único (padre de familia y fundador), y en pocos casos en familia (segunda generación). En cuanto a su operación, es altamente estacional, pocas trabajan los 12 meses del año. Tienen estructuras pequeñas de personal, típicamente de 15 a 30 empleados (1/3 para recepción, 1/3 para tareas de housekeeping y 1/3 para los sectores de alimentos y bebidas, administración y varios). Por su estacionalidad cuentan con alta rotación de empleados (se cambia de trabajo según salario relativo en temporada). La capacidad e inversión en general es reducida, contando la mayoría con una oferta de 20 a 40 habitaciones. Desde ya, se pueden observar algunas excepciones, como es el caso de hoteles familiares más grandes, o de cadenas hoteleras instaladas como el Howard Johnson. No obstante, más del 80% de las plazas son ofrecidas por pequeñas empresas hoteleras como las descritas.

El gobierno corporativo en la pequeña empresa

Analicemos ahora el gobierno corporativo de estas empresas. Según Martin Hilb, el gobierno corporativo es el conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan a cómo se dirige, administra o controla una empresa, incluyendo las relaciones entre los agentes implicados en ella (Hilb ,2007). Desde otra perspectiva, Demb y Neubauer lo definen como el proceso mediante el cual las corporaciones en definitiva se tornan sensibles a los derechos y deseos de todos los stakeholders (Demb & Neubauer, 1992). Es decir que estamos hablando de todas las buenas prácticas de gestión -con todas sus múltiples aristas- que el directorio debe asumir para lograr satisfacer a todos los actores interesados en la organización. En las empresas objeto de estudio, como hemos indicado, el dueño

es quien en definitiva concentra la toma de decisiones, incluso en aspectos operativos. Desde ya, para implementar todas estas acciones, debe contar con el poder necesario.

Aclaremos entonces de qué poder estamos hablando. El fenómeno del poder es estudiado desde diferentes disciplinas y bajo múltiples enfoques. En el caso de las ciencias de la administración, resulta fundamental conocer la dinámica del poder dentro de la organización. Mintzberg define al poder como la capacidad de influir en otra persona (Mintzberg, 1992). Es habitual que en una organización haya personas que concentren el poder y tengan gran influencia en los rumbos que tome la misma. Hay diferentes fuentes de poder:

1. El lugar formal en el organigrama
2. El manejo de un recurso (sobre todo si es escaso)
3. La pericia técnica
4. Manejo de las relaciones entre la organización y su medio
5. Tener acceso a aquellos agentes que disfrutaban de las anteriores fuentes.
6. Atractivo personal (carisma)

En la pequeña empresa hotelera de la costa argentina las fuentes típicamente predominantes que aparecen son la 2 (el dueño es quien maneja el presupuesto), la 1 (el dueño es el jefe máximo) y la 4 (es el que maneja la relación con todos los externos al hotel), según nuestra opinión en ese orden. De acuerdo al caso, puede aparecer también la pericia técnica, entendida en este caso como el conocimiento del negocio que el dueño pueda tener, a los ojos de los empleados.

Por otro lado, French & Raven (1959) analizan las bases del poder, distinguiendo 5 principales:

1. Poder coercitivo: aquél fundamentado en el temor.
2. Poder de recompensa: aquel fundamentado en que cumplir lo pedido produce beneficios positivos.
3. Poder legítimo: basado en la posición ocupada en la estructura jerárquica.
4. Poder de expertos: es la influencia que se ejerce como resultados de la capacidad, habilidades especiales o conocimientos.

5. Poder de referencia: cuando la persona tiene recursos o rasgos personales deseables por los demás.

Desde esta óptica, los dueños de pequeñas empresas hoteleras de la costa argentina suelen utilizar como principales bases el 2, el 3 y el 1, en nuestra opinión en dicho orden. Su primera fuente de poder es que son ellos quienes abonan el salario, su segunda fuente está dada por el simple hecho de que el dueño es en la mayoría de los casos el jefe o gerente general, y en tercer lugar suelen generar culturas de miedo al castigo (“si el jefe se entera nos mata”). En muchos casos hay figuras de encargados o gerentes, pero su poder real es reducido, dado que siguen todo lo que decide el dueño y poseen escasa autonomía de acción y decisión. En muchos casos este encargado es un hijo del dueño. Pueden darse situaciones excepcionales de mandos medios profesionalizados con cierta autonomía, pero no es habitual encontrarlos.

Cualquier empresa familiar en sí, tiene particularidades respecto de su gobierno corporativo. La principal característica es tal vez la coexistencia de tres dimensiones que en muchos puntos se cruzan, a saber: familia, empresa (o gerencia) y propiedad (Tagiuri & Davis, 1982). No obstante, consideramos, en consonancia con lo que indica la consultora Deloitte, que la supervivencia de la sociedad depende de dicha separación, la cual se da a través de órganos de gobierno que funcionen bajo reglas y responsabilidades perfectamente definidas (Deloitte, 2011). De no contar con estas herramientas, es esperable que se mezclen los intereses familiares con los de la sociedad, generando dilemas de gestión que normalmente no tienen alternativas de solución positivas. De hecho, no es casualidad que la mayoría de las empresas familiares no supere la tercera generación, por no encontrar el sucesor adecuado, por no establecer reglas claras de propiedad, por no transmitir el know-how, por tener miedo a desafiar el paradigma del fundador, entre otras malas prácticas. Como señala Kaplún (2007), en Argentina, solamente el 30% logra el traspaso a una segunda generación y apenas el 7% llega a la tercera.

Entre las principales herramientas de gobierno corporativo en la empresa familiar aparece el denominado protocolo familiar. Podemos definirlo como:

(...) un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que trata dar respuesta a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una Empresa Familiar y que puede llegar a afectar a las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa. Este conjunto de pactos o códigos de conducta que suscriben los miembros del grupo familiar para garantizar la permanencia de la empresa es lo que se recoge en un Protocolo Familiar. Es, en realidad, un criterio único de actuación que aborda cuestiones de ámbito empresarial y familiar. (Norgestion, 2007)

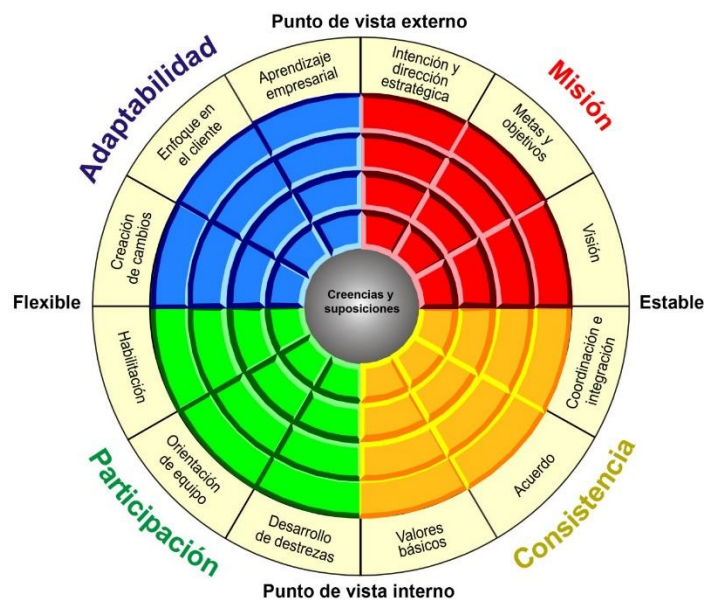
Lamentablemente este instrumento prácticamente no es utilizado en las pequeñas empresas hoteleras de la costa argentina. En el mejor de los casos aparecen algunos acuerdos informales aceptados por parte o toda la familia.

Otra práctica recomendable es la presencia de consultores externos que puedan brindar objetividad y nuevas ideas a la gestión de la empresa familiar. No obstante, tampoco es una práctica habitual en las empresas hoteleras mencionadas. En algunos casos aparecen o bien la figura de un amigo del dueño (muchas veces alguien de negocios) o bien la de un profesional de referencia (abogado o contador en general) que funcionan como consultores -más que de la sociedad del dueño- pero rara vez tienen voz y voto formales en la empresa y en la familia. Como indica Grünewald: "(...) hay casos extremos donde es necesario que intervenga un asesor externo, <Hay cosas que sólo puede decir alguien de afuera de la familia>"

Cultura y gobierno corporativo

En relación a la cultura de estas organizaciones, coincidimos con Grünewald en que en general en estas empresas familiares se ven presentes una ética y unas costumbres que se transmiten intergeneracionalmente, producto de los vínculos

cercanos entre los miembros. Como indica Amat: “la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia empresaria, así como el involucramiento de ésta en la gestión y el gobierno de la empresa familiar, dos de sus principales características, contribuyen al desarrollo de una cultura, unas creencias y valores compartidos por todos los familiares.” (Amat, 2000). Esta fortaleza puede convertirse también en debilidad si no se conjuga lo estático de la misma con lo flexible para adaptarse a los cambios. No es raro escuchar la frase: “esto se hace así, porque siempre se hizo así”. Para iluminar este equilibrio dinámico de la cultura podemos recurrir al modelo de Denison, que relaciona cultura y desempeño organizacional, y en el que se toman como dimensiones que deseablemente tienen un carácter más estático a la misión organizacional -y lo que de ella deriva-, y a la consistencia entre sus procesos, estructuras y sistemas, mientras que se consideran aspectos más flexibles a la participación de los diferentes miembros en la gestión de la organización y la capacidad de adaptación a las nuevas tendencias. (Fey & Denison, 2003)



Fuente: elaboración propia a partir de Fey y Denison (2003, p. 689).

Es claro que cada empresa tiene su propia cultura con rasgos particulares. Pero si tuviésemos que anticipar las características probables de la cultura en pequeñas empresas hoteleras, diríamos que las dimensiones más fuertes serían las de

misión y consistencia, seguidas por participación y adaptabilidad. En cuanto a la dimensión de misión, diríamos que en general está clara la definición inicial de lo que desea la organización, aunque no así la descomposición estratégica de dicha misión, ni la visión exacta de hacia dónde quiere posicionarse la empresa (¿intención de crecer? ¿Intención de invertir? ¿Aumento de categoría hotelera? ¿Incremento de amenities a qué costo? ¿Estrategia de recursos humanos? ¿Estrategias de desestacionalización? etc.). Es habitual escuchar únicamente como lineamientos fundamentales y generales “dar el mejor servicio”, “maximizar la ocupación” y “bajar los costos” –aun cuando habitualmente no cuentan con herramientas fidedignas para determinarlos-, pero no mucho más. Respecto de la consistencia, es una dimensión fuerte, porque los valores son altamente arraigados por la familia y transmitidos de forma directa al resto de los empleados, y en general hay acuerdo sobre las decisiones que toma el dueño. En cuanto a la participación, no diríamos que es una dimensión fuerte de la cultura de estas empresas, dado que los empleados tienen escasa participación en la toma de decisiones y es raro encontrar planes de capacitación (en parte porque la gerencia considera que no vale la pena la inversión cuando la rotación de personal es muy elevada). En relación a la dimensión de adaptabilidad, como ya hemos mencionado anteriormente, lamentablemente en general hay una consideración de mercado estático en esta industria, presentando pocas empresas capacidad de adaptarse a nuevas tendencias y prácticas. Ejemplos de faltas de adaptabilidad son la fijación de precios de acuerdo a la temporada anterior, aumento de precios para “compensar” la menor ocupación, el escaso conocimiento sobre el turista que ocupa las plazas, la sobreventa de plazas, inversiones en amenities sin investigación previa de la valoración de los mismos por parte de los clientes, falta de atención al cliente en momentos de alta ocupación, sobreestimando la demanda (“siempre se llena en enero”), escasas alianzas con otras empresas de entretenimiento, balnearios o similares, entre otras.

Lamentablemente vemos cierto desbalance en las tensiones dinámicas *misión + participación*, estado el peso en la primera, y en *adaptabilidad + consistencia*, estado el peso en la segunda. Tampoco hay un claro foco interno de trabajo

(*participación + consistencia*) ni un claro foco externo (*adaptabilidad + misión*). Si tuviésemos que recomendar una dimensión en la cual trabajar, diríamos que es la adaptabilidad, seguida por la participación. Desde ya, aquí aparecen los ya mencionados desafíos de sucesión y apertura a la participación en la toma de decisiones, desafío que debe ser tomado por el dueño y principal responsable del gobierno corporativo de las pequeñas organizaciones hoteleras de la costa argentina.

Reflexiones finales

Hemos descripto empresas pequeñas, que por un lado son ejemplos admirables de iniciativas emprendedoras, así como también de asunción de riesgos para la creación de valor (inversiones a largo plazo), y que por otro cuentan grandes falencias en sus prácticas de gobierno corporativo y gestión de la cultura. Como reflexión final, quisiésemos responder a una consulta que probablemente muchos se estén formulando: si las empresas descriptas tienen tantos problemas, ¿cómo es posible que muchos hoteles sigan existiendo y abriendo sus puertas año a año? Nuestra opinión es que actualmente los hoteles de la costa cuentan con un exceso de demanda. Incluso en ocasiones de menor demanda, es raro que un dueño cuestione su gestión, y en cambio culpe a factores externos como *la situación del país*. Sin embargo, nos preguntamos, ¿qué sucederá cuando el turista encuentre otros destinos que le llamen la más atención? ¿Qué sucederá si ese turista tradicional, que viene todos los años, descubre una mejor experiencia en otros hoteles? ¿Qué sucederá cuando modelos P2P como RB&B se masifiquen en nuestro mercado? ¿Estarán los hoteles preparados para los cambios en los consumidores en plena crisis de traspaso generacional? Todas estas preguntas deberían resonar en las mentes de los actuales propietarios de las referidas organizaciones. Tal como indicamos en la introducción, buscamos humildemente realizar una descripción de estos emprendimientos de hospitalidad, desde su cultura y las buenas prácticas de gobierno corporativo. Esperamos que este

trabajo sirva de reflexión para empresarios del sector y motive el avance en nuevas investigaciones que arrojen luz sobre la problemática.

Referencias

Amat, J. M. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Ed. Gestión

Deloitte (2011) Modelo Institucional en la Empresa Familiar. Boletín Gobierno Corporativo. Invierno 2011. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/modelo-institucional-empresa-familiar.pdf>

Demb A. & Neubauer FF. (1992) The corporate board: confronting the paradoxes. Long Range Plann. Jun;25(3):9-20. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Ada_Demb/publication/13178296_The_corporate_board_Confronting_the_paradoxes/links/54dbb1af0cf2a7769d92552c.pdf

Fey, C. y Denison, D (2003) Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. Organizational Science, 14 (6), 686-706.

GRÜNEWALD, L. et all (2000) MIPYMES turísticas. Fundación turismo para todos.

Hilb, M. (2007) Gobierno Corporativo. Edicon

Kaplún, Carlos. (2007) Gestión en empresas de familia. Revista Mercado N° 1073. www.mercado.com.ar

Mintzberg, H. (1992) El Poder en la Organización. Ariel.

Norgestion (2007) En que consiste el Protocolo Familiar. Disponible en: http://www.norgestion.com/uploads/publicaciones/pdf/Cuadernos_NORGESTION.7-En_que_consiste_el_Protocolo_Familiar.pdf

French, J.R.P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (ed.) Studies in Social Power. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Tagiuri, R y Davis, J.A. (1982) Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge. Family Business Review, IX (2), pp. 199-208