

Título ¿Están presentes las 7 prácticas de las organizaciones exitosas en los 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

Enero 2017

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

FUNDACIÓN
UADE

¿Están presentes las 7 prácticas de las organizaciones exitosas en los hoteles de la costa argentina?

Doctorado en Administración de Empresas

Pontificia Universidad Católica Santa María de los Buenos Aires

Teoría de la Administración General

Docente: Dra. María Alicia Agotegaray

Doctorando: Manuel Gilabert

Enero de 2017

Introducción

Jeffrey Pfeffer es uno de los autores que considera que el éxito del management se logra básicamente si el mismo está centrado en la gente. En el rubro hospitalidad (turismo, hotelería, gastronomía, etc.), esta idea es mayoritariamente compartida, dado que se compone fundamentalmente de industrias de servicio, las cuales agregan valor vía capital intelectual más que por capital físico. Las fuentes de éxito tradicionales, centradas exclusivamente en las ventajas del país o de la industria, como la tecnología de producto y de procesos, los mercados protegidos o regulados, el acceso a recursos financieros y las economías de escala, han perdido peso relativo (Pfeffer, 1996).

Siguiendo dicha línea, en este trabajo se busca analizar si las buenas prácticas encontradas por Pfeffer en general se hacen presentes en las decisiones de gestión de los hoteles de la costa argentina en particular, empresas familiares de pequeña escala pero de fundamental rol en el turismo de nuestro país.

Motiva el presente trabajo poder vislumbrar áreas de mejora en la gestión del personal de más de dos mil pequeñas organizaciones hoteleras que existen actualmente en la costa de nuestro país.

Siete prácticas

Pfeffer destaca que la teoría de la organización no está siguiendo el ritmo de los cambios en el mundo: aparecen cambios en las relaciones laborales, tamaño de las organizaciones, diferencias salariales, participación de la inversión extranjera en los gobiernos y en la toma de decisiones, no hay suficiente estudio de dichas transformaciones (Pfeffer, 2000). Es por ello que entre sus múltiples investigaciones el autor se dedica a buscar dimensiones o buenas prácticas que tienen actualmente en común aquellas empresas que obtienen rentabilidad a través de sus empleados (Pfeffer, 1998). En 1996 presentó un compendio de 16 prácticas y luego en 1998 las pulió, depuró y agrupó, llegando a una nueva lista de

siete elementos. A continuación desarrollaremos cada una y realizaremos la correspondiente reflexión sobre su presencia en los hoteles de la costa argentina.



Fuente: elaboración propia en base al texto de Pfeffer (1998)

La primera práctica mencionada por el autor es “employment security”, la cual podríamos traducir por estabilidad laboral. Esta dimensión básicamente indica que es poco probable conseguir del personal innovación, trabajo cooperativo y otras tareas que favorezcan la productividad, si el mismo tiene miedo de ser despedido o bien dejado de lado si la innovación que potencialmente promovería podría reducir su aporte de valor en sus tareas, y consecuentemente poner en riesgo su puesto laboral. Asimismo, la estabilidad de los empleados evita reincidir en costos de incorporación de nuevo personal y motiva mejores y más cuidadosos procesos de selección. Por otra parte, promueve la confianza y las relaciones de largo plazo con los empleados, evitando “comprar caro” nuevo personal en momentos de escasez. Por su puesto, la perspectiva no dice que haya que evitar los despidos a cualquier costo, incluso ante bajos desempeños. Al contrario, se estaría dando el mensaje equivocado al resto del personal. Lo que se busca es mantener calidad en el trabajo. En la mayoría de los hoteles de la costa argentina,

sin embargo, el sistema de contratación es por temporada, porque mayoritariamente el período de apertura de los hoteles también coincide con la temporada de verano, ya que se produce una migración masiva y temporal de turistas que visitan las playas en período de vacaciones, la cual multiplica varias veces la población estable del lugar. De este modo, la mayor parte del personal se contrata en entre octubre y diciembre de cada año con contratos laborales hasta marzo del año siguiente. Por ley, el empleador está obligado a volver a preguntar al empleado, a inicios de la temporada siguiente, si desea volver a trabajar en dicha temporada. En mi experiencia profesional he podido observar que este requerimiento legal es respetado en muchos casos, pero no en todos y no con la totalidad del personal. Incluso el actual costo de incumplimiento no es realmente muy oneroso, si el mismo se elevase a una instancia judicial a requerimiento del trabajador que se considere despedido. En los hoteles que lo respetan, no obstante, es habitual conseguir que el personal acepte regresar, aún a costa de dejar de percibir un salario levemente mayor en otros establecimientos; en cambio, si la diferencia salarial es considerada significativa, la fidelidad se pierde. La descripción realizada de la modalidad laboral en temporada permite observar que, si bien a priori parece promover relaciones inestables y de muy corto plazo, hay casos donde el personal renueva contrato cada temporada por ejemplo durante 10 o 15 años. Cabe aclarar que el tiempo efectivo de trabajo en cada año es de solo de 3 o 4 meses, lo cual reduce el tiempo total real de permanencia en la empresa. En definitiva lo descrito parecería indicar que solo algunas empresas aprovechan esta buena práctica para incrementar su productividad, y las que lo hacen, sólo la aprovechan en parte. En cuanto a los cuadros de gestión Grünewald nos indica que las MIPYMES turísticas en argentina son predominantemente empresas familiares independientes que no cuentan en sus cuadros directivos con personal formado profesionalmente (Grünewald, 2000).

La segunda práctica “selective hiring” o contratación selectiva, hace referencia a la realización del esfuerzo necesario para conseguir y contratar el personal adecuado para la organización. Dicho esfuerzo se traduce básicamente en conseguir el mayor número posible de postulantes para cada puesto, hacer foco

durante la selección en lo cultural y actitudinal más que en las habilidades específicas que se pueden aprender en el trabajo, tener en claro cuáles son las actitudes, habilidades o comportamientos realmente críticos para el puesto, realizar varias rondas en el proceso de contratación para generar compromiso del postulante, y hacer contraste entre selección y desempeño posterior para mejorar continuamente el proceso.

El sistema de contratación en los hoteles de la costa argentina indicado anteriormente suele incluir algunas de las prácticas indicadas. Por ejemplo, es habitual escuchar que un hotelero busca una recepcionista que ante todo sea “amable” o “simpática”, ya que al tratarse de tareas con baja necesidad de capacitación técnica, el foco de la evaluación está puesto en lo actitudinal. No obstante, no es habitual que recopilen una gran cantidad de postulantes, sino que más bien se van cubriendo los puestos progresivamente en la medida que los postulantes pasan la entrevista. Tampoco es habitual que haya varios pasos en el proceso de incorporación. Lo más habitual es que simplemente haya una entrevista con el dueño o encargado, y en algunos casos –no siempre- el examen preocupacional; sólo algunas empresas incorporan una segunda entrevista y/o una capacitación pre-laboral. En mi opinión esto afecta negativamente en la retención del personal a lo largo del tiempo, ya que al descrito escenario particular de contratación en temporada se le suma un proceso de selección breve que puede dar apariencia de poco serio. Finalmente, en relación al aprendizaje y mejora del proceso, al ser el dueño quien entrevista y ve el desempeño posterior de sus empleados, es él quien aprende sobre perfiles y desempeños. Este análisis no se formaliza por escrito pero “afila” el ojo del dueño, quien al año a año cuenta con mayor experiencia para la selección. Considero que incrementando los esfuerzos para conseguir un número mayor de candidatos y agregando pasos al proceso de selección así como pruebas para detectar habilidades críticas para cada caso, los hoteles de la costa argentina podrían incrementar su productividad.

La tercera práctica, “self-managed teams and decentralization”, la cual podríamos traducir por equipos auto-gestionados y descentralización, advierte las ventajas del auténtico trabajo en equipo y el ahorro en costos de supervisión. Básicamente

establece ventajas de tipo motivacionales, comunicacionales y de generación de valor: fallarle a un compañero le genera más trabajo, entre compañeros nos enseñamos y crecemos, al tener menos control trabajamos más autónomamente. Desde ya la dimensión no implica eliminar las jerarquías ni el control, sino simplemente disminuirlas confiando en el equipo, por las ventajas indicadas, y porque reduce costos –y tiempos- de control. Si bien la práctica está planteada como elemento concebido desde el diseño de la estructura organizacional, en las empresas hoteleras que venimos mencionando se hace presente no desde el diseño sino desde la realidad. Realmente el trabajo en temporada es constante y abrumador (por la cantidad de turistas y agravado en los casos donde no se ofrecen descansos) y es habitual que exista una gran camaradería entre empleados para no faltar, cubrirse, y optimizar tareas. Sin embargo, hacia finales de febrero, donde la temporada comienza a decaer, el ratio de faltas crece enormemente y la camaradería se disipa hasta la temporada siguiente. Podemos decir que esta práctica funciona naturalmente, en parte porque las empresas familiares tienen estructuras más planas, y en parte por las características del trabajo en temporada, pero decae hacia finales del período de vacaciones. Considero que las gerencias podrían encontrar incentivos, no necesariamente monetarios, que fomenten aún más el trabajo en equipo así como la permanencia hasta fin de temporada, y con ello ganar en productividad.

En cuarto lugar se menciona la práctica que liga el nivel de compensación económica con el desempeño del colaborador en la organización. El nivel de salario que se establece para un puesto también habla de la importancia que el mismo tiene para la organización. Por tanto, en términos generales no se puede esperar mucho de un colaborador mal pago, independientemente de los demás factores motivacionales que puedan estar en juego. Hay múltiples estrategias para ligar compensación y desempeño (administración por objetivos, participación en ventas/ganancia/acciones, bonus, etc.). Lo importante es que la organización en definitiva transmita el mensaje adecuado a través de su sistema de compensación, desde ya, previo análisis de las consecuencias económicas y legales del sistema a implementar. Se puede observar que esta práctica es mínimamente aprovechada

en las pequeñas organizaciones hoteleras mencionadas, dado que los salarios establecidos son fijos (no se los liga en ningún momento a desempeño), los puestos de coordinación o gerenciales no tiene una retribución diferencial significativa (por ejemplo no es raro que un gerente cobre sólo un 30% más que un recepcionista) y prácticamente no existen políticas de premios o distinciones por desempeño particular ni por equipo. Lo más cercano a la medición de consecuencias del desempeño está dado por la expectativa de recontractación en la temporada siguiente.

En quinto lugar Pfeffer menciona al entrenamiento o capacitación como práctica de éxito. Dicho entrenamiento debe estar basado en el compromiso más que en el control, y se basa en la premisa de lo más eficiente es que la primera línea tenga conocimiento, motivación y capacidad de resolución de problemas. El autor, referenciando un informe de John Paul MacDuffie and Thomas A. Kochan, indica que los japoneses invierten en promedio de 200 a 300 horas en capacitación para un nuevo empleado, sólo en sus primeros 6 meses de trabajo. Un buen plan de capacitación debería esta implementado en períodos donde la actividad del personal disminuye, más que en los momentos de picos laborales (Pfeffer, 1998). Esta buena práctica arroja beneficios tanto a través de la motivación de los empleados como a través de la disminución de costos por la realización más eficiente de las tareas y el incremento del compromiso personal.

Los trabajos de temporada que he descripto para las organizaciones hoteleras de la costa incluyen, en términos generales, muy poca capacitación. Es habitual que el empleado vaya uno o dos días antes de comenzar su trabajo formal, para aprender aspectos generales de la tarea y posiblemente algún manejo técnico del sistema de información o los procedimientos del hotel. Se espera que el empleado vaya aprendiendo en su puesto de trabajo. Por otra parte, la capacitación ofrecida casi en la totalidad de los casos es interna, y probablemente más reactiva que proactiva (por ejemplo ante un problema se capacita en cómo resolverlo, en lugar de capacitar previamente en cómo prevenir el problema). Bajo la excusa de que son escasos los meses que el empleado pasa en la organización cada año, no es nada habitual que los pequeños hoteles inviertan en cursos, capacitaciones o

entrenamientos de forma tercerizada, ni tampoco que ofrezcan financiamiento de estudios académicos de grado o posgrado para su personal.

En sexto lugar está la práctica de reducción de diferencias de estatus entre los colaboradores de una organización. Esta buena práctica indica que las organizaciones que capitalizan las ideas, capacidades y energías de todos sus empleados tienen mayor éxito, pero que esto es menos probable que ocurra si la misma genera incomodidad enviando mensajes –a veces inconscientes- de baja valoración a sus empleados. Esto se trabaja a nivel simbólico (nombre de los puestos, espacios asignados, vestimenta, etc.) y sobre todo a través de las reducciones de excesivas brechas compensatorias, en particular con la alta dirección. Este último aspecto no es habitualmente un problema en las organizaciones hoteleras de la costa, ya que como expuse anteriormente, las diferencias salariales son menores. No obstante, si hay claras diferencias de status transmitidas en el nivel simbólico que podrían estar afectando la productividad de los empleados. Por ejemplo se puede observar claros mensajes en los uniformes: más o menos elegantes de acuerdo a la función (en especial en el servicio de cuartos), más o menos ajustados al cuerpo, en particular los uniformes de mujeres (con la posible incomodidad que ello implique en el personal); o como en el caso de la cocina, en el cual tradicionalmente quien tiene el mejor gorro es el más importante. También en el espacio físico: en general el servicio de housekeeping tiene puesto físico el cuarto de blancos y la lavandería, los cuales suelen ser lugares poco agradables y menos cuidados que otros espacios del hotel como la recepción o las oficinas. Incluso en ocasiones hay diferencias sobre el derecho a utilizar un espacio en el estacionamiento, dependiendo del cargo. Las mencionadas son sólo algunas de las costumbres que pueden estar transmitiendo diferencias de status y afectando la productividad.

Por último, la séptima práctica mencionada por Pfeffer es el hábito de compartir información. Sostiene que brindar información aumenta la confianza en la gente, y posibilita que se genere el efecto de todos para uno y uno para todos. Menciona que las empresas exitosas comparten con sus empleados información financiera de ventas y gastos, incluso en ocasiones sobre salarios. Además de generar

confianza, genera pertenencia y da feedback sobre lo que está sucediendo en la organización. En las PyMEs hoteleras de la costa argentina es poco habitual que se ponga énfasis en la transmisión de información. La única información que regularmente se da a conocer a los empleados es el nivel de ocupación de la quincena o el mes, que por otra parte es el termómetro principal de la actividad. Pero es muy poco común que se comparta información sobre el presupuesto (aunque a veces ni el propio dueño lo conoce) o los gastos, y mucho menos sobre salarios. Habitualmente dicha información se consigue por canales informales. Considero que las gerencias pueden conseguir mejores resultados en sus equipos, por ejemplo, explicando en cada área el nivel de gastos previsto vs el real (costo de desayuno, insumos de limpieza, etc.) así como información sobre buenas prácticas en las que se está destacando la competencia. De este modo, pueden poner un marco de razonabilidad para las exigencias y estándares que se establezcan y comprometer al personal en el alcance de las metas propuestas.

Conclusión

A lo largo del trabajo hemos ido describiendo las distintas prácticas, presentadas por Pfeffer, que tienen en común aquellas empresas que consiguen éxito a través de sus equipos, y hemos reflexionado sobre su cumplimiento en pequeños hoteles de la costa argentina. Es importante la advertencia del autor acerca de que las prácticas implementadas aisladamente o en parte pueden llegar a tener efectos contraproducentes. Por ejemplo, incrementar el entrenamiento y luego no dar lugar a que el personal capacitado se comprometa y participe de la gestión de la organización devengará necesariamente en una desmotivación del personal.

Asimismo vale la pena traer a colación lo que indican Calderón Hernández y compañía (Calderón Hernández et al., 2006) sobre las perspectivas en la investigación de la gestión de recursos humanos. Las prácticas recomendadas por Pfeffer están más bien dentro de la perspectiva universalista, la cual acepta como un hecho que algunas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras y que las organizaciones deberían adoptar dichas prácticas para obtener los

resultados deseados. Sin embargo, considero que toda implementación debe realizarse analizando para el caso factores de contexto y de cultura. Adicionalmente, las investigaciones de Pfeffer estuvieron enfocadas más bien en empresas grandes que pequeñas PyMEs, y más bien en el hemisferio norte del mundo que en el hemisferio sur. La aclaración realizada intenta de algún modo evitar implementaciones literales de las conclusiones arribadas por el autor, pero bajo ninguna circunstancia quitarles validez. Considero que lo más razonable es que los analistas y los gerentes y directores conozcan estas buenas prácticas y analicen cómo implementarlas localmente en la organización para la cual estén trabajando.

Finalmente, si bien se pueden observar algunos aciertos en las gerencias hoteleras, considero que aún hay amplio espacio para crecer en las mencionadas prácticas, lo cual puede transformar a estas organizaciones en empresas sumamente productivas, cada vez más fuertes y capaces de afrontar los desafíos de un público cambiante y exigente. Asimismo, espero humildemente que el presente trabajo sirva de motivación para que otros investigadores continúen avanzando en el estudio del complejo y fascinante fenómeno de la gestión humana en las organizaciones.

Referencias

- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. y Naranjo Valencia, J(2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 32, julio-diciembre, 2006, pp. 225-254. Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
- GRÜNEWALD, L. et all (2000) MIPYMES turísticas. Fundación turismo para todos.

Pfeffer, J (2000) Nuevos Rumbos en la teoría de la Organización.
Cambridge University Press. México

Pfeffer, Jeffrey (1998) – Seven Practices of Successful Organizations –
California Management Review – Vol. 40 – Nro. 2- Winter 1998

Pfeffer, J. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente: cómo
desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. México: CECSA.