



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
Programa de Maestría en Gerencia y Negociaciones  
Internacionales

**“EL DESAFÍO DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL,  
OPTIMIZANDO A LA EMPRESA DEL SIGLO XXI. CASOS DE  
ANÁLISIS: CORPORACIÓN HOTELERA “CAYUGA  
SUSTAINABLE HOSPITALITY” Y HOTEL RAMADA  
HERRADURA (2007-2011)”**

Proyecto de graduación sometido a la consideración del Tribunal  
Examinador del Programa de Maestría en Gerencia y Negocios  
Internacionales para optar a grado de:

Magister Scientiae

Por

Ethel Abarca Amador

Fernando Benach Sánchez

Fedra Rodríguez Vargas

San José, Costa Rica

2012

## Carta del Filólogo

San José, 5 de marzo de 2012

Señores  
Universidad Estatal a Distancia  
Maestría en Gerencia y Negociaciones Internacionales

Estimados señores:

Los estudiantes, Ethel Abarca, Fernando Benach y Fedra Rodríguez me han presentado para revisión de estilo el documento titulado *El desafío de la comunicación gerencial, optimizando a la empresa del siglo XXI. Casos de análisis: Corporación Hotelera Cayuga Sustainable Hospitality y Hotel Ramada Herradura (2007-2011)*.

He revisado y corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y vicios del lenguaje, que se trasladan al escrito.

Por tanto, hago constar que, desde el punto de vista filológico, éste se encuentra listo para ser presentado a la universidad como proyecto de graduación.

Atentamente,



**M. Sc. Cristian Carranza Alfaro**  
Filólogo

**Carné del Colegio de Licenciados y Profesores  
en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes  
núm. 205180807  
Teléfono 8998-5690**

## **Miembros del Tribunal Examinador y los Candidatos**

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Examinador del Programa de Maestría en Gerencia y Negociaciones Internacionales de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad Estatal a Distancia.

## **Dedicatorias**

A mis queridos padres y a mi esposo, por ser parte del aliciente que tuve durante todo este proceso investigativo, para culminar con éxito este sueño académico.

***Ethel Abarca Amador***

A los sueños que no me dejaron dormir en los laureles y a las experiencias que apresuraron su concreción.

***Fedra Rodríguez Vargas***

A mi abuelo Fernando y Arianna... En ambos extremos temporales de esta familia nuestra...

***Fernando Benach Sánchez***

## **Agradecimientos**

A Dios, por ser la inspiración de mi vida, mi luz y mi camino, sin el cual nada de esta meta académica hubiera sido posible. Para él, el honor y la gloria.

A mí querida familia y esposo, por creer en mí y ser parte de mi crecimiento profesional.

A Fedra y Fernando, los dos compañeros que Dios me permitió conocer en la Maestría y luego de manera conjunta iniciar y concretar esta linda aventura académica. Nunca olvidaré sus enseñanzas, su tesón, esfuerzo y constancia, por lograr de manera mancomunada un proyecto final, con la mayor calidad científica. Siempre los llevaré en mi corazón, los quiero mucho.

***Ethel Abarca Amador***

Agradezco a las mujeres de mi vida: Esperanza, Milau, Norma, Hannia y Eva por retarme a abrir la caja de herramientas, por impulsarme a usarlas, a equivocarme y a mejorar. Por recordarme que un “límite”, es solo una palabra de seis letras y que la excelencia es una decisión que me obligar a cambiar. A Fernando y Ethel por luchar con entusiasmo, compartir y respetar esas diferencias que nos mantendrán siempre unidos.

***Fedra Rodríguez Vargas***

A mi familia, mis papás y mis hermanos... no hacen falta las palabras....

A mis amigas Fedra y Ethel, de quienes he aprendido más de lo que cualquier universidad podría enseñar....

***Fernando Benach Sánchez***

Al profesor Hernán Rojas Ángulo, por ser nuestro director y guía a lo largo de esta investigación. Gracias por sus sabios consejos y su colaboración desinteresada, desde que le planteamos ser nuestro tutor. A Laura Arguedas Mejías, Directora de la Maestría, por su interés y su contribución para que llegáramos a finiquitar con éxito este lindo sueño académico y a todos los docentes que de una forma directa o indirecta nos facilitaron conocimientos que aplicamos en este Proyecto Final de Graduación.

A Gustavo Segura Gerente del Hotel Herradura y Andrea Bonilla Directora y Gerente de la Cadena Cayuga Sustainable Hospitality por compartir las experiencias para que esta investigación se pudiera concretar.

## **Ilustraciones**

<i>Ilustración 1 Indagación apreciativa: Bases teóricas, Aportaciones, sustento y principios Dr. J. Alfredo Miranda L. ....</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 2 Ciclo Dinámico de la indagación apreciativa: Modelo de las 5 i's .....</i>	<i>65</i>

## **Tablas y cuadros informativos e ilustrativos**

<i>Tabla 1 Características generales de los tres Estudios de Buenas Prácticas Internacionales</i> .....	68
<i>Tabla 2 Caso de Estudio: de los Hoteles en Jönköping en Suecia. Aplicación de las Herramientas Gerenciales</i> .....	77
<i>Tabla 3 Caso NO.2 de los Hoteles en Esfahan en Irán aplicación de las Herramientas Gerenciales</i> .....	87
<i>Tabla 4 Caso N°.3 del Hotel de la Ciudad de México. Aplicación de Herramientas Gerenciales</i> .....	94
<i>Tabla 5 Nivel de incidencia en los Cambios Tecnológicos, en el Hotel Herradura</i> .....	108
<i>Tabla 6 Nivel de incidencia de la Competitividad de las Empresas, en el Hotel Herradura</i> .....	109
<i>Tabla 7 Nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los Canales de Comunicación, en el Hotel Herradura</i> .....	111
<i>Tabla 8 Nivel de Capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales para los Funcionarios y Gerentes, en el Hotel Herradura</i> .....	112
<i>Tabla 9 Nivel de incidencia en los Cambios Tecnológicos, en la Corporación Hotelera Cayuga</i> .....	122
<i>Tabla 10 Nivel de incidencia de la Competitividad de las Empresas, en la Cadena Hotelera Cayuga</i> .....	123
<i>Tabla 11 Nivel de incidencia en el Grado de Mejoramiento de los Canales de Comunicación en la Corporación Hotelera Cayuga</i> .....	125
<i>Tabla 12 Nivel de capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales para los Funcionarios y Gerentes, en la Corporación Hotelera Cayuga</i> .....	126
<i>Tabla 13 Hotel Ramada Herradura y Corporación Cayuga</i> .....	127
<i>Tabla 14 Sobre el nivel de incidencia en los Cambios Tecnológicos</i> .....	135

## **Tabla de gráficos comparativos**

<i>Gráfico 1 Nivel de aplicación de la herramienta del coaching en el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Cayuga (2007-2011).....</i>	<i>129</i>
<i>Gráfico 2 Nivel de aplicación de la herramienta de la indagación apreciativa (IA) en el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Cayuga .....</i>	<i>130</i>
<i>Gráfico 3 Nivel de aplicación de la herramienta del “world café” en el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Cayuga .....</i>	<i>131</i>
<i>Gráfico 4 Nivel de aplicación de la herramienta de la programación neurolingüística en el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Cayuga .....</i>	<i>132</i>
<i>Gráfico 5 Sobre el nivel de incidencia en los cambios tecnológicos (Paquete de Software, Ancho de Banda y Gadgets de Comunicación).....</i>	<i>136</i>
<i>Gráfico 6 Sobre el nivel de incidencia en la Competitividad de las Empresas (Niveles de rentabilidad y niveles de ocupación).....</i>	<i>138</i>
<i>Gráfico 7 Sobre el nivel de capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales, para los Funcionarios y Gerentes (Niveles de movilidad y áreas de especialidad).....</i>	<i>141</i>

## **Resumen en español**

El presente proyecto final de graduación tuvo por tema de investigación: “Las Herramientas de Comunicación Gerencial (coaching gerencial, indagación apreciativa, programación neurolingüística y “world café”) y por título: “El desafío de la comunicación gerencial, optimizando a la empresa del siglo XXI. Casos de análisis: “Corporación Hotelera Cayuga Sustainable Hospitality” y “Hotel Ramada Herradura”. Surgió por el interés de los suscritos, de analizar y escudriñar, ¿Cómo los cambios generados por el contexto internacional de la sociedad global contemporánea, afectan de forma directa el mundo gerencial, particularmente la comunicación entre los jefes y subordinados? De esta interrogante nació el propósito fundamental de esta investigación, el cual fue el de analizar la aplicación de las diferentes herramientas de comunicación gerencial, con el fin de revisar las diversas funciones que estas han tenido, tanto para los gerentes como para las empresas, en un entorno cada vez más competitivo; ello durante el período de tiempo comprendido entre el 2007 y el 2009, lapso en el cual se realizaron los diagnósticos y resultados de la aplicación de las herramientas gerenciales en estudio, en los dos casos de análisis elegidos. Para operacionalizar esta investigación fue necesario contar con herramientas teóricas y metodológicas, entre ellas se desarrolló un marco teórico con los diez conceptos más relevantes para esta investigación. En el plano de la técnica, se usó la entrevista, la cual fue aplicada a 15 personas de los Hoteles en estudio y se construyó finalmente, una matriz metodológica que contemplo las variables, subvariables e indicadores, con los cuales se desarrolló de forma estructurada los niveles de análisis del presente documento.

La misma contempló cuatro capítulos, el primero desarrollo el marco histórico, teórico y metodológico de la investigación. El segundo abordó los antecedentes, la conceptualización empírica, las características y las ventajas de las cuatro herramientas gerenciales en estudio. El tercero contempló tres casos de “Buenas Prácticas Internacionales” en la aplicación de las herramientas de comunicación gerencial, en Jönköping en Suecia, en Irán y en México” y el cuarto y más importante apartado examinó los dos casos de análisis, realizando un análisis comparativo e indicando los alcances de la investigación. Los resultados más prominentes de este Proyecto Final de Graduación fueron: 1) Se demostró que la aplicación de las herramientas y la combinación de sus beneficios, ofrecen resultados positivos en los climas organizacionales de las compañías del siglo XXI y 2) Se logró determinar de forma contundente que el nuevo entorno mundial obliga a las empresas a usar técnicas como las analizadas, no solo para mejorar los canales de comunicación, sino para aumentar su

competitividad y de esta manera optimizar su desarrollo, en un contexto cada vez más complejo, enmarcado en una nueva valoración del recurso humano, no solamente como consumidor de servicios, sino generador de valor agregado en los productos que se consumen en el mercado. Finalmente, se puede anotar que estas dos conclusiones pudieron validarse de forma integral, en los casos del Hotel Ramada Herradura y Cayuga Sustainable Hospitality, al demostrarse que ambos luego de la aplicación y combinación de las herramientas, lograron mejorar de forma sustantiva sus problemáticas y alcanzar sus metas de forma exitosa, no solo en el ambiente laboral, sino en la consecución de objetivos económicos.

## **Abstract**

This project seeks to do research on *management communication tools (management coaching, appreciative inquiry, neurolinguistic programming y coffee world)* and it is entitled *The Challenge of Management Communication: Optimizing the Company in the XXI Century*. It analyses two topics: *Cayuga Hotel Corporation Sustainable Hospitality* and *Ramada Herradura Hotel*. The change generated by the international context of contemporary global society and its effects on the management world are also discussed in terms of the communication among both managers and assistants.

The goal of the project is to analyze the application of different management communication tools and thus revise the different functions for both managers and companies in a competitive environment between 2007 and 2009. At that time, the diagnosis and results of the application of the management tools were done taking into account the cases for analysis. During the operational phase of the project, theoretical and methodological tools were used with the design of a theoretical framework, including ten more relevant concepts for the research. As a technique, 15 members of the hotels were interviewed with a methodological matrix which included the variables, sub-variables and indicators. Then, the analysis of the project was developed.

Four chapters are included in the matrix, and they included the following. The historical, theoretical and methodological framework is discussed in the first chapter. The antecedents, empirical concepts, characteristics and advantages of the four management tools are studied in the second chapter. Three cases of *Fair International Practices in the Application of the Management Communication Tools in Jönköping, Sweden, Iran and Mexico* are included in the third chapter. A comparative analysis of two cases which signal the importance of the research project are examined in the fourth chapter, the most important chapter.

The results show in the first place that XXI-Century companies benefit from the application of the tools, and in the second place the techniques analyzed are used by companies in two ways: to improve the communication channels, and to increase their competitiveness. Henceforth, company development is optimized within a more complex context, focused on a new assessment of the human resource. Thus, both consumer and generator of goods have added value in market products.

Last but not least, the study of the *Ramada Herradura Hotel* and *Cayuga Hotel Corporation Sustainable Hospitality* cases validated the two conclusions. Once the tools were applied and combined, problems were addressed significantly, so the goals were reached successfully in terms of the work environment and the attainment of economic objectives.

# Índice

## **PORTADA**

<b>Carta del Filólogo</b> .....	<b>i</b>
<b>Miembros del Tribunal Examinador y los Candidatos</b> .....	<b>ii</b>
<b>Dedicatorias</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Ilustraciones</b> .....	<b>v</b>
<b>Tablas y cuadros informativos e ilustrativos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Tabla de gráficos comparativos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Resumen en español</b> .....	<b>viii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice</b> .....	<b>xii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Primer Capítulo</b> .....	<b>7</b>
<b>Aspectos Históricos, Teóricos y Metodológicos del Tema de Investigación</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Delimitación del Tema y Problema</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Justificación e Importancia del Problema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.3.1 Objetivo General .....	18
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>1.4 Marco Teórico</b> .....	<b>19</b>
<b>1.5 Marco Metodológico</b> .....	<b>29</b>
1.5.1 Plan General .....	29
Tipo de Investigación .....	29
Delimitación espacial y temporal .....	30
Tipo de fuentes .....	30
Tipo de técnicas .....	31
Unidades de análisis .....	31
Contexto de significación .....	32
1.5.2 Operacionalización .....	32
Variable descriptora: .....	32
Subvariables .....	33

1.5.3 Matriz Metodológica-----	37
Fuente: Elaboración propia, con base en el Marco Metodológico. -----	38
<b>Segundo Capítulo-----</b>	<b>39</b>
<b><i>Las Herramientas Gerenciales: Antecedentes, Conceptualización Empírica, sus Características y Ventajas -----</i></b>	<b>39</b>
2.1.1 Sus Antecedentes-----	40
2.1.2 Conceptualización -----	41
2.1.3 Sus Características y Ventajas-----	42
<b>2.2 Programación Neurolingüística (PNL) -----</b>	<b>44</b>
2.2.1 Sus Antecedentes-----	44
2.1.2 Conceptualización -----	46
2.1.3 Sus Características y Ventajas-----	47
<b>2.3 World Café-----</b>	<b>52</b>
2.3.1 Sus Antecedentes-----	52
2.3.2 Conceptualización -----	53
2.3.3 Sus Características y Ventajas-----	54
<b>2.4 Indagación Apreciativa (IA) -----</b>	<b>59</b>
2.4.1 Sus Antecedentes-----	59
2.4.2 Conceptualización -----	60
2.4.3 Sus Características y Ventajas-----	62
<b>Tercer Capítulo-----</b>	<b>67</b>
<b><i>Buenas Prácticas Internacionales en la aplicación de las Herramientas de Comunicación Gerencial del Siglo XXI, en tres Casos de Hotelería Internacional -----</i></b>	<b>67</b>
<b>3.1 Primer Caso: Hoteles Scandic de Jönköping en Suecia -----</b>	<b>70</b>
3.1.1. Contextualización y Elementos Teóricos -----	70
3.1.2. Caracterización de los Hoteles Scandic de Jönköping -----	72
3.1.3. Exposición del Diagnóstico-----	74
3.1.4. Manifestación de las Herramientas a través del Diagnóstico -----	75
3.1.5. Resultados encontrados a través del Diagnóstico -----	78
<b>3.2. Caso número dos: Hoteles Abassi, Safir y Esfahan, en la Ciudad de Esfahan, Irán-----</b>	<b>78</b>
3.2.1. Contextualización y Elementos Teóricos -----	78
3.2.2. Caracterización de los Hoteles Abassi, Safir y Esfahan -----	80
Hotel Abassi (5 estrellas)-----	80
Hotel Safir (4 estrellas)-----	81
Hotel Esfahan (3 estrellas)-----	82
3.2.3. Exposición del Diagnóstico de los tres Hoteles-----	82

3.2.4 Manifestación de la aplicación de las Herramientas, a través del Diagnóstico; en los tres Hoteles-----	86
3.2.5. Resultados encontrados, a través del Diagnóstico -----	87
Hotel Abassi-----	88
Hotel Safir -----	88
Hotel Esfahan-----	89
<b>3.3. Caso número tres: Hotel en la Ciudad de México-----</b>	<b>90</b>
3.3.1 Contextualización y Elementos Teóricos-----	90
3.3.2. Caracterización del Hotel de la Ciudad de México -----	91
3.3.4. Exposición del Diagnóstico del Hotel-----	92
3.3.4. Manifestación de la aplicación de las Herramientas, a través del Diagnostico en el Hotel de la Ciudad de México -----	92
3.3.5. Resultados encontrados a través del Diagnóstico-----	94
<b>Cuarto Capítulo-----</b>	<b>97</b>
<b><i>La Comunicación Gerencial de la Sociedad Contemporánea, aplicada a los Casos Ramada Herradura y Cayuga Sustainable Hospitality: Análisis Comparativo -----</i></b>	<b>97</b>
<b>4.1 Hotel Ramada Herradura-----</b>	<b>101</b>
4.1.1 Caracterización del Hotel-----	101
4.1.2 Diagnóstico del Hotel antes de la aplicación de las Herramientas Gerenciales -----	101
4.1.3 Proceso inicial y Estrategia para la aplicación de las Herramientas en el Caso -----	102
4.1.4 Aplicación de las Herramientas Gerenciales y resultados obtenidos en el Hotel Ramada Herradura-----	105
Visión de los Gerentes y los Funcionarios-----	105
Coaching Gerencial-----	105
4.1.5 Resultados de la aplicación de las Herramientas en el Hotel Ramada Herradura -----	106
Nivel de incidencia de los Cambios Tecnológicos-----	106
Nivel de incidencia de la Competitividad de las Empresas Elegidas-----	108
Nivel de incidencia en el grado de Mejoramiento de los Canales de Comunicación -----	109
Nivel de Capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales para los Funcionarios y Gerentes. -----	111
<b>4.2 Hoteles Cayuga Sustainable Hospitality -----</b>	<b>114</b>
4.2.1 Caracterización de los Hoteles-----	114
Lapa Ríos-----	116
Latitude 10 Resort-----	117
Arenas del Mar -----	117
Hotel Harmony -----	117
Finca Rosa Blanca Cofee Plantation & Inn-----	118

4.2.2 Diagnóstico de la Corporación Hotelera Cayuga antes de la aplicación de las Herramientas Gerenciales -----	118
4.2.3 Aplicación de las Herramientas Gerenciales -----	119
Visión de los Gerentes y los Empleados-----	119
Coaching Gerencial-----	119
Indagación Apreciativa-----	120
World Café -----	120
Programación Neurolingüística (PNL) -----	121
4.2.4 Resultados luego de la aplicación de las Herramientas -----	121
Nivel de incidencia de los Cambios Tecnológicos-----	121
Nivel de incidencia de la Competitividad de las Empresas Elegidas-----	123
Nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los Canales de Comunicación -----	124
Nivel de capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales para los Funcionarios y Gerentes-----	125
<b>4.3 Comparación de los Casos de Análisis: Ramada Herradura y Cayuga Sustaintaible Hospitality -----</b>	<b>127</b>
<b>6. Conclusiones-----</b>	<b>143</b>
<b>7. Recomendaciones Generales -----</b>	<b>153</b>
<b>7. Referencias Bibliográficas -----</b>	<b>156</b>

# **Introducción**

La sociedad internacional contemporánea, en la cual convivimos los seres humanos del siglo XXI es una sociedad caracterizada por la globalización de la información; por la deshumanización; la superposición de lo económico, por encima de lo político y lo social; la transnacionalización de la cultura; el caos medioambiental; el estrés generalizado en los esquemas laborales; el ensanchamiento cada vez mayor de las clases sociales en los estados; la pérdida de los valores humanos; la falta de comunicación en la célula principal (la familia) y por la adicción del individuo a internet, a la televisión e incluso a los video juegos. En fin, nos encontramos ante una robotización cibernética del ser humano que ha desdibujado la naturaleza misma de su ser.

Este contexto internacional, que envuelve a todos los Estados de manera voluntaria o involuntaria, ha erosionado los sistemas sociales, laborales, culturales, económicos e incluso psicológicos en donde se desarrolla el hombre día a día. Esta realidad convulsa y muchas veces sancionatoria con la estabilidad y felicidad del ser humano, en sus esquemas básicos, como lo son la familia y el trabajo, fue la que nos llevó a elegir como tema de investigación: “Las herramientas de comunicación gerencial” y como objeto de estudio “El desafío de la comunicación gerencial, optimizando a la empresa del siglo XXI. Casos de análisis: Corporación Hotelera “Cayuga Sustainable Hospitality y Hotel Ramada Herradura (2007-2011)””; ello debido a que este tema nos permite analizar y profundizar en una de las áreas vitales del ser humano: la comunicación.

Luego de analizar un abanico de temas para abordar en nuestro trabajo final de graduación, decidimos elegir el anotado, por las siguientes razones Primero, este mismo unificaba dos grandes áreas de la Maestría, como lo son la Gerencia y las Negociaciones Internacionales. Segundo, este tópico permite demostrar cómo hoy las empresas que conforman esta nueva sociedad internacional requieren de herramientas de comunicación gerencial, que les permitan atender de manera eficiente las exigencias que presenta el mercado mundial. Tercero, este objeto de estudio nos facilitaría utilizar muchos de los insumos adquiridos en la Maestría, como lo fueron los conocimientos en las áreas de las Relaciones Internacionales, las Negociaciones Institucionales, la Sociología del Conflicto, la Macroeconomía, la Dirección y Gerencia Internacional y el entorno de las Relaciones Internacionales.

Para el abordaje de este tema, se hizo una serie de estudios previos, con el fin de determinar cuáles serían las herramientas gerenciales que más se usan en el mundo empresarial y de forma paralela fue necesario también realizar un trabajo de campo para seleccionar casos reales en el ámbito hotelero nacional, que hubiesen usado dichas herramientas en sus esquemas laborales y alcanzado éxito luego de su aplicación; así como casos reales en el ámbito hotelero internacional con esas mismas características, que luego nos permitieran hacer algunas comparaciones entre ambas realidades, y de esta manera el estudio tuviera un matiz internacional.

Luego de finalizados estos estudios iniciales, se decidió elegir las siguientes herramientas gerenciales, a saber: el coaching gerencial, la indagación apreciativa (IA), el “world café” y la programación neurolingüística (PNL), por ser las herramientas utilizadas tanto en los casos nacionales como internacionales, así como por ser éstas, de acuerdo con los referentes bibliográficos utilizados, las más frecuentemente utilizadas en las empresas y compañías contemporáneas.

En cuanto a la selección de los casos de estudio, en los nacionales, se eligió el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Hotelera “Cayuga Sustainable Hospitality”, por dos razones: primero, por tener ambos casos suficiente material bibliográfico que nos permitiera escudriñar su diagnóstico previo y su realidad actual; y en segundo lugar, porque ambos presentaban una situación similar, en cuanto a tener una condiciones críticas previo a la aplicación de las herramientas, lo cual nos aseguraba un análisis equitativo y sobre todo con posibilidad de verificar los cambios que podrían sufrir ambas compañías, luego de la experiencia del uso de las herramientas de comunicación gerencial, en sus ambientes de trabajo.

Con respecto a los casos internacionales, se eligieron tres investigaciones científicas que abordaron experiencias hoteleras exitosas. Estos fueron: el Hotel Scandic en Jönköping, en Suecia; los Hoteles Abassi, Esfahan y Safir, en Irán; y el Hotel Ciudad de México en dicho país. Estos fueron elegidos por las siguientes razones: primero, los tres abordan de forma directa o indirecta las cuatro herramientas gerenciales que esta investigación estudia. Segundo, se seleccionaron dada la carencia de casos exitosos en el ámbito hotelero en la región latinoamericana, con las características deseadas por los que suscriben esta investigación y tercero los tres presentan situaciones similares a las escogidas en el plano nacional, al tener dos de ellos un diagnóstico previo y una solución concreta y otro presentar soluciones específicas a las problemáticas que presentaba el hotel.

En otro de orden de asuntos, en el plano metodológico, esta investigación diseñó una matriz metodológica, cinco objetivos específicos y una interrogante científica para operacionalizar el objeto de estudio. No contempla hipótesis, ya que las anteriores herramientas permitieron desarrollar de forma clara el tema en cuestión.

Los objetivos serán abordados de la siguiente manera. El primero desarrolla el segundo capítulo, el segundo atiende el tercer capítulo y los tres últimos serán desplegados en el cuarto capítulo. La pregunta será despejada a lo largo de la investigación, teniendo su respuesta claramente evidenciada en el cuarto capítulo, conclusiones y recomendaciones finales.

Por su parte, la matriz metodológica, que a nuestro criterio fue la herramienta más útil para desarrollar el tema que nos ocupa, tuvo una variable descriptora titulada: "Utilización de las herramientas de comunicación gerencial" y cuatro subvariables que fueron: nivel de incidencia de los cambios tecnológicos, nivel de incidencia de la competitividad de las empresas elegidas, nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los canales de comunicación y nivel de capacitación en el uso y aplicación de las herramientas gerenciales para los funcionarios y gerentes.

Para la fundamentación científica de este Proyecto Final de Graduación se utilizaron fuentes de tipos primarias y secundarias, sobre todo textos, revistas, folletos y libros especializados en gerencia y planeación estratégica, negociación internacional, comunicación, administración, psicología organizacional humana y educación gerencial. Así mismo, se consultaron páginas web especializadas y tesis de grado de Maestría en temas de hotelería y gerencia.

Esta información bibliográfica se complementó con la información que se obtuvo al aplicar 15 entrevistas, que fueron realizadas a través de cinco instrumentos metodológicos diferentes: 8 fueron atendidas por funcionarios y gerentes del Hotel Ramada Herradura, mientras que las otras 7 correspondieron a funcionarios y gerentes de la Corporación Hotelera Cayuga Sustainable Hospitality. Para la interpretación de los datos emanados de las entrevistas, se utilizó como técnica el análisis de contenido". Para aplicar dicha técnica metodológica, fue necesario hacerlo en dos vertientes: una que es la que muestra la aplicación de las herramientas gerenciales en cada uno de los hoteles y otra que es la que evidencia los resultados obtenidos después de dicha aplicación.

En cuanto al tipo de investigación, es de tipo descriptiva, explicativa, analítica y correlacional. Cada una de estas se registran en el desarrollo de los capítulos. La descriptiva se presenta en el inicio de este Proyecto Final de Graduación cuando casualmente se describe la estructura, el

diseño y la forma metodológica en que se operacionalizará la investigación. Luego, la descriptiva-explicativa se desenvuelve en el segundo capítulo que aborda el desarrollo de las herramientas gerenciales elegidas. Mientras que la analítica se sitúa en el tercer capítulo que atiende el desarrollo de los casos internacionales; y por último la correlacional y también analítica se procesa en el cuarto capítulo.

Con relación al contenido de los cuatro apartados que tiene este Proyecto Final de Graduación, el primer apartado aborda tres áreas fundamentales de cualquier investigación científica como lo son: la delimitación del tema y problema, el marco teórico y el marco metodológico. Estas de forma integral, dibujaron el mapa histórico, empírico, teórico y metodológico que guió este proceso investigativo y lo impregnó de científicidad.

En cuanto al plano teórico, es pertinente indicar los pilares y subpilares que se desarrollaron para clarificar una de las áreas más esenciales de la investigación, como lo es la teoría, parte vital de la construcción científica. Estos fueron: globalización, globalización económica, negociación internacional, herramientas de comunicación, coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), “world café”, indagación apreciativa (IA), empresa, gerente y hotel; todos ellos conceptos vitales para entender la problemática que nos ocupa.

El segundo apartado desarrolla los elementos conceptuales, las características, los antecedentes y las ventajas o beneficios que tienen las cuatro herramientas gerenciales, a saber: el coaching gerencial, la programación neurolingüística (PNL), el “world café” y la indagación apreciativa (IA). Este capítulo se divide en cuatro partes cada uno destaca una herramienta clarificándole al lector varias aristas: primero, que debemos entender por cada herramienta; segundo, conocer su proceso histórico e incluso cronológico en acontecimientos o hechos que han marcado su desarrollo; y tercero, se muestran de forma concreta, las ventajas que tienen las empresas o compañías que apliquen estas herramientas en sus ambientes laborales.

El tercer apartado aborda las Buenas Prácticas Internacionales en la aplicación de las herramientas de comunicación gerencial del siglo XXI, en tres casos de Hotelería Internacional, como lo son: el Hotel Scandic en Jönköping en Suecia, los Hoteles Abassi, Esfahan y Safir en Irán y el Hotel de Ciudad de México. Para cada uno de estos hoteles se hace primero una descripción del contexto del hotel y de las premisas teóricas de las cuales parten las investigaciones que seleccionamos para cada uno de estos casos.

Luego se hace una caracterización de estos, que tiene que ver particularmente con los antecedentes históricos del hotel y detalles atinentes al número de empleados, ubicación geográfica y público meta. Después se expone el diagnóstico que contiene la explicación de las problemáticas existentes en los hoteles. Además, y de suma importancia para este Trabajo Final de Graduación, se hace una revisión exhaustiva del material que exponen los estudios científicos seleccionados para cada hotel, ya que estos no presentan de forma concreta, la aplicación de las cuatro herramientas en estudio; por lo que fue necesario revisar el contenido del diagnóstico y de ahí inferir la aplicación o uso de las técnicas y finalmente para cada uno de los casos se exponen los resultados a los que llegan los diagnósticos.

El cuarto apartado es el de mayor trascendencia para este Proyecto Final de Graduación. Este desarrolla los últimos tres objetivos específicos, revisando primero la aplicación de las herramientas de comunicación gerencial en estudio, en el caso de análisis del “Hotel Ramada Herradura”; segundo, explorando la aplicación de dichas técnicas en el caso de la “Corporación Cayuga Sustainable Hospitality” en ambos casos en el período de tiempo comprendido entre el 2007 y el 2011, para luego finalizar haciendo una comparación de la aplicación de las herramientas en los dos casos de estudio elegidos.

Este ítem desarrolla de manera integral el objetivo general que persiguió esta investigación el cual fue: analizar la aplicación de las diferentes herramientas de comunicación gerencial, con el fin de revisar las diversas funciones que éstas han tenido, tanto para los gerentes como para las empresas, en un entorno cada vez más competitivo. Además, responderá la interrogante científica planteada al inicio del estudio la cual fue: ¿Qué función han desempeñado las herramientas de comunicación elegidas, tanto para las empresas como para sus gerentes, en un entorno cada vez más competitivo?

Para la elaboración de la primera parte de este capítulo, se diseñó un esquema que consistirá primero en analizar cada uno de los hoteles en estudio por separado. Para el abordaje de cada hotel se siguió el siguiente esquema: una caracterización general, luego una explicación de su situación y diagnóstico antes de aplicar las herramientas gerenciales; todo ello para luego describir el proceso que siguió cada hotel, bajo los lineamientos gerenciales respectivos, con el fin de definir cuáles serían las estrategias más idóneas para aplicar las técnicas de forma segura.

Segundo, se procede con la parte más importante de este trabajo de investigación, que es revisar la aplicación de las herramientas y los resultados obtenidos después de su aplicación; y

el último ítem, y tercero de este capítulo, se encarga de la comparación de los dos casos de estudio elegidos. Para realizar esta comparación se utilizan las categorías de análisis anotadas tanto en la matriz metodológica como en la introducción de este apartado. Este cuarto capítulo es ilustrado con herramientas visuales como tablas y gráficos, que permiten tener una mayor comprensión del abordaje del objeto de estudio.

Posteriormente se incluyen las conclusiones a las que llega este Proyecto Final de Graduación, las cuales se visualizan a través de tres palabras claves: utilidades, logros y resultados. No hay duda que los corolarios y apreciaciones finales a los que llega esta investigación son abundantes y demuestran el cumplimiento de los cinco objetivos específicos y la respuesta a la interrogante científica planteada en sus inicios.

Subsiguientemente, se elaboraron las recomendaciones finales que se pudieron inferir luego de todo este proceso investigativo y se desarrollan en tres perspectivas: desde el contenido de la investigación, desde el área académica de la Maestría y desde el plano comunal y social.

Inmediatamente, se agrega el listado de referencias bibliográficas que fueron utilizadas a lo largo de la investigación. Estas contemplan tanto las fuentes bibliográficas consultadas, así como las citas textuales incorporadas a lo largo de este documento escrito. Es importante aclarar que se incorporan en un solo listado, en orden alfabético.

# **Primer Capítulo**

## **Aspectos Históricos, Teóricos y Metodológicos del Tema de Investigación**

### **1.1 Delimitación del Tema y Problema**

La presente investigación se contextualiza en un nuevo entorno mundial caracterizado por transformaciones profundas en todos los sectores de la vida humana, particularmente en las áreas política y económica de la realidad internacional. El mundo de las negociaciones internacionales y la gerencia no han sido la excepción; al ser objeto de constantes cambios que obligaron a los actores involucrados a adaptarse a este nuevo esquema dinámico.

De ahí surge el interés de plantear como tema de investigación: “Las Herramientas de Comunicación Gerencial”, por ser un área de estudio que incluye el contexto internacional, el mundo empresarial y diferentes herramientas que buscan hacer más eficientes y competitivas las empresas del siglo XXI.

Por tanto, el estudio se centra en explicar de forma detallada cuatro herramientas gerenciales que se utilizan hoy en el nuevo entorno gerencial para propiciar esquemas empresariales más competitivos. Estas son: el coaching gerencial, la indagación apreciativa (IA), el “world café” y la programación neurolingüística (PNL).

Estas se han elegido dentro de un abanico de opciones comunicacionales que manejan hoy las compañías dado particularmente la amplia bibliografía que existe pero sobre todo por ser las herramientas que se han aplicado con más frecuencia en Costa Rica, específicamente en los casos concretos que se analizan en esta investigación.

El coaching gerencial es una de las técnicas más usadas actualmente y es casualmente con ella, que iniciamos el detalle de estas. Desde el punto de vista epistemológico, esta herramienta se define como:

El Coaching de acuerdo con Zarate (2000), Coll (1998), y Salazar y Molano (2000) es un proceso técnico de formación y desarrollo basado en los

objetivos organizacionales enfocados al recurso humano a incrementar la motivación y la satisfacción del personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer los clientes y obtener beneficios económicos. Esta técnica tiene como objetivo capacitar a los empleados de nuevos procedimientos, enseñarles nuevas aptitudes, incrementar su desempeño, desarrollando la capacidad de acción, modificando la actividad del trabajador para trazar el curso de su carrera profesional. (Useche, 2004, p. 127).

Por ende, las organizaciones son resultado de sus acciones y ejecuciones, más allá de los buenos diseños y estilos de liderazgo. El desempeño de cada acción en una empresa incide en sus resultados. Esta herramienta tiene como objetivo alentar el autodescubrimiento del cliente, hacer que él mismo busque estrategias y genere sus propias soluciones. Es así como el talento humano es, según el Coaching la pieza principal en una organización, pues un trabajador estimulado, bien direccionado y con dominio de la técnica, puede transformarse en su mejor capital. Esto se puede ilustrar con lo expuesto por la investigadora Ivonne Scott en el documento titulado: “El coaching gerencial: Una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones”, el cual, entre otras cosas señala, que las empresas del siglo XXI persiguen un estilo de liderazgo que se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas, utilizando el coaching gerencial; pues la contribución de éste se enfoca al desarrollo de las personas en la organización. (2007, p. 47).

Lo anterior evidencia claramente la utilidad que tiene para los gerentes y sus empresas la herramienta del coaching gerencial. Así mismo, lo tienen las otras técnicas seleccionadas para este estudio, como lo es la Indagación Apreciativa. Ésta se basa en un enfoque fundamentado en la psicología positiva y el constructivismo social y se remonta a los años 70. David Cooperrider fue quien la denominó “indagación”, refiriéndose a ella como una búsqueda, inquisición o investigación y al término “apreciativa” para caracterizarla.

La indagación apreciativa está constituida por cinco principios básicos: el principio constructivista, que refleja cómo las organizaciones son construcciones humanas, el principio de simultaneidad, que promueve el cambio y la búsqueda, el principio poético se refiere a la creación final como un producto; el principio anticipatorio ayuda a alertar una visión de futuro movilizadora; y el principio positivo, que promociona el cambio organizacional y requiere gran cantidad de afectos y actitudes positivas para que ocurra.

A respecto, Carlos Aguilera (2009) parafraseando a Cooperrider, indica:

Una premisa central de la IA es que el proceso apreciativo de conocer es construido socialmente. En otras palabras, el conocer ocurre a través de la interacción con y dentro de un sistema social. De ahí el por qué la IA visualiza a las organizaciones como centros de relacionamiento humano. Así entonces, al reunir personas en torno a una idea o tema central, la IA permite que ellas compartan un objetivo relacionado para proyectar o construir su futuro – en este caso, el futuro de una organización... La idea de que un sistema social crea o determina su propia realidad es conocida como constructivismo social. La IA toma este marco de referencia teórico y simplemente lo pone en un contexto positivo. (p. 6).

Como se desprende de la cita anterior, esta herramienta promueve ambientes de trabajos sanos, en los cuales tanto directivos como funcionarios tengan espacios de mayor interacción humana para tener mejores canales de comunicación. El constructivismo social que plantea Aguilera promueve crear ambientes de interacción humana, para que ocurra el intercambio de ideas y se enriquezcan las soluciones a las necesidades empresariales. Adicionalmente, esta técnica facilita el trabajo en equipo y persigue que exista la solidaridad, como un requisito indispensable para lograr el propósito de la utilización de esta herramienta en la organización.

Bajo esta misma panorámica se desarrolla la siguiente técnica: “world café”. Esta se encuentra ligada al aprendizaje organizativo, el rol del líder convoca y mantiene conversaciones colaborativas, para explorar las posibilidades humanas.

Cristina Koury (2006) se refiere al aporte que esta dinámica promueve al indicar que:

El aprendizaje organizativo tiene en la metodología del World Café un valioso soporte. Es muy impresionante, en una experiencia del World Café. Este silencio llama la atención a las personas que participan por primera vez. Es notable el interés con el que los participantes de las mesas escuchan a sus compañeros de trabajo, con ganas de aprender algo más, algo que saldrá de la inteligencia colectiva. Se puede alcanzar, en un espacio muy corto de tiempo, un gran número de sugerencias y conclusiones de los participantes sobre la proposición temática y las preguntas que se plantean. (pp. 4-5).

Las sociedades humanas siempre se han comunicado. La familia es una metáfora cercana de una representación empresarial que requiere como elemento principal vías de comunicación conversacional que dediquen tiempo a las personas para su encuentro y organización. Además, promueve el interés de los colaboradores, quienes pueden tener un intercambio en el que son tanto emisores como receptores activos. Dentro de esta dinámica aportan su experiencia laboral y encuentran en conjunto, de manera consensuada, soluciones prácticas a los problemas que presentan la organización, en tiempos relativamente cortos, ya que éstos no requieren pasar por un proceso burocrático, sino que se desarrollan en espacios presenciales.

En esta actividad, la cultura se va a ver reflejada a través de los hábitos de las personas. Un líder debe estar atento a las acciones diarias y los comportamientos que generan cambios en el clima de la empresa. Los líderes son comunicadores y observadores por excelencia, conscientes de las distorsiones cotidianas en la transmisión de las ideas; por ello, su labor es vital a la hora de clarificar y minimizar dichas distorsiones creando canales sanos de comunicación.

En otro orden de asuntos, Andrea Barbei destaca que la programación neurolingüística es otra de las herramientas útiles en los puestos de liderazgo empresarial. Sobre esto opina:

Los líderes son poderosos solo en la medida que pueden comunicar sus ideas... La Programación Neurolingüística es una técnica de comunicación y cambio que conecta a la persona con sus recursos; se puede vislumbrar la gran cantidad de técnicas que intervienen en el proceso de liderazgo a nivel organizacional. Las mismas abarcan desde el acompañamiento, los desafíos verbales como el meta modelo y el meta programa; el conocimiento de uno mismo y de los demás a fin de poder transmitir las ideas y alinear los objetivos organizacionales con los personales para el logro de las metas establecidas ....El líder debe ser el arquitecto social de la organización, moldeando conductas, alineando voluntades, y todo revestido en los valores organizacionales. (2009, p. 2).

Cuando las empresas, a través de sus líderes, detectan necesidades que modifican las conductas, éstas, mediante la técnica PNL, se direccionan positivamente creando empatía y sinergia en los equipos de trabajo. El éxito del trabajo en equipo depende de la comunicación diversa que puede superar roces y optimizar sus resultados. Por otra parte, se

debe anotar que a pesar de ser una herramienta de uso colectivo, es vital el trabajo individual de cada colaborador y sus recursos propios. Por ello, la labor del líder, gerente, director o jefe es vital en la detección de falencias y oportunidades que presentan los funcionarios en la organización, esto con el fin de que se pueda contar con los mejores insumos para, de manera conjunta, realizar el trabajo en equipo.

Como se observó anteriormente, el desarrollo de estas cuatro herramientas, en este Proyecto Final de Graduación, tendrá un ligamen estrecho, al ser éstas el meollo del objeto de estudio y relacionarse entre sí, para convertirse en los cuatro mecanismos de apoyo que analiza esta investigación. Así se determinará si tienen utilidad para los gerentes o mandos altos en las empresas, en un tema de vital importancia para la sociedad, como lo es hoy la comunicación.

Esta relación de variables nos va a permitir a su vez, determinar el desarrollo de la cultura organizacional y los buenos resultados obtenidos por las empresas sujetas al análisis en este trabajo.

Habiendo clarificado el contexto de significación del tema, así como el desarrollo de las herramientas seleccionadas, se pasará finalmente a describir de forma somera los casos de análisis elegidos, con los cuales se podrá validar científicamente el presente objeto de estudio.

La Corporación Hotelera denominada “Cayuga Sustainable Hospitality”; está conformada por cinco hoteles pequeños, comprometidos con las prácticas de turismo sostenible. Estos implementan mecanismos en sus comunidades, para crear bienestar y desarrollo. Estos hoteles se denominan: Lapa Ríos, Latitud 10, Arenas del Mar, Hotel Harmony y Finca Rosa Blanca. A continuación se expone una breve reseña de cada uno de ellos, dado que nos parece relevante para la investigación, por ser ellos parte de los estudios de caso que se van a analizar en este estudio.

El Hotel Lapa Ríos es de tipo ecológico de lujo. Está situado en la Península de Osa, en 1000 hectáreas de bosque tropical y este modelo de hotel boutique, ha sido votado como uno de los mejores hoteles de América Latina. Por otro lado, el Hotel Latitud 10 tiene dentro de sus características ser el ganador del Gran Premio 2008 en la clase internacional, para segundas residencias y es, al igual que el Hotel Lapa Ríos, un hotel boutique de lujo.

Por otro lado, Arenas del Mar es el único de la Cadena Cayuga con más habitaciones, 38 en total; sigue también un modelo de desarrollo sostenible, teniendo la certificación de Costa Rica para la Sostenibilidad Turística (CTS) y está ubicado en el Parque Manuel Antonio. Con relación al Hotel Harmony, se encuentra cerca del mar, en Playa Guiones; cuenta con un modelo alternativo de desarrollo, del cual hace partícipe a la comunidad local y se inspira en los destinos tropicales. Finalmente, el Hotel Finca Rosa Blanca es un hotel campestre, se desarrolla como un refugio exclusivo que explota el tema de la cultura del café, el arte, la comodidad y el diseño. Está ubicado en Heredia y cuenta con 13 suites.

Estos cinco casos pertenecientes a la Cadena Cayuga, para efectos de este estudio, tendrán como función servir de ejemplo de análisis, con el fin de explicar las herramientas gerenciales que ha aplicado esta corporación hotelera, para potencializar sus canales de comunicación entre jefes y empleados y, a su vez, poder determinar la función de estas, en las metas planteadas por esta corporación.

Por otra parte, el hotel Ramada Herradura, data de la segunda mitad de los años setenta. Cuenta con 230 habitaciones, tres restaurantes y un Centro de Convenciones de aproximadamente 2800m<sup>2</sup>. A principios del año 2007, el equipo gerencial del hotel era un grupo de personas mayormente empíricas (lo cual se considera muy común en la industria hotelera costarricense), con una experiencia basada en muchos años de trabajar en otras actividades similares. El nuevo gerente dice al respecto:

There was not a clear strategy and direction to follow. Instead, you could encounter uncoordinated actions, passive-aggressive communication, poor interpersonal relationships, departmental “islands” working against each other and also ethically “questionable” leaders. (Segura, Coaching for team collaboration and strategy alignment, 2010) (No había ninguna estrategia clara ni dirección a seguir. En vez de eso, se podían encontrar acciones descoordinadas, comunicación agresivo-pasiva, pobres interrelaciones de personal, “islotos” departamentales trabajando unos en contra de otros y un liderazgo éticamente cuestionable) (traducción libre)

Con la llegada, ese mismo año, de un nuevo gerente, con un alto perfil académico, se inició un proceso de cambio en los valores gerenciales que apostó por una profesionalización de los elementos gerenciales del grupo, con el objetivo de crear un equipo de trabajo a partir de distintas disciplinas, que renovara al hotel en todos los sentidos.

Con la ayuda de un coach externo, se diseñó un programa de asistencia “uno a uno” y otro grupal, para desarrollar los capacidades necesarias en el personal (liderazgo, efectividad y comunicación) en una primera fase. La segunda fase apuntó hacia la coordinación de los grupos, con el objetivo de cumplir a cabalidad la nueva línea estratégica de negocios, a partir del desarrollo de ejercicios que mejoraran las capacidades de planeamiento y comunicación, técnicas de resolución de conflictos y transferencia de conocimientos efectiva.

El proceso de coaching, inicialmente dejó claras las debilidades del personal existente, lo cual llevó a una reestructuración del esquema de puestos. Los ejecutivos que no podían alinearse con las nuevas expectativas de negocio fueron reemplazados por nuevos valores con perfiles universitarios. El resultado fue un equipo con más confianza, con mayores capacidades comunicativas, que guió rápidamente al hotel hacia las metas deseadas, destacando una mejoría en las capacidades de resolver problemas e interiorizar soluciones, producto del proceso de coaching “uno a uno”, lo cual aumentó el poder de resolución de cada ejecutivo de forma individual y potencializó las mejoras deseadas como grupo de trabajo.

Al respecto, el gerente indica que:

Certainly, implementing the coaching program was key to moving the organization forward. Tangible, objective results have been achieved -e.g. time saving, staff turnover reduction, energy and resources savings. Moreover, a new mindset, skill-set have been installed in the management team in order to achieve sustained results. (Segura, Coaching for team collaboration and strategy alignment, 2010) (Definitivamente, implementar el programa de coaching fue clave para mover la organización hacia adelante. Resultados objetivos y tangibles pudieron ser obtenidos, como por ejemplo la reducción de personal no necesitado, ahorro de tiempo y recursos. Incluso, una nueva forma de pensar y de ver las cosas ha sido instaurada en el grupo gerencial, en función de lograr resultados sostenidos en el tiempo) (Traducción libre)

La organización mejoró sus resultados de negocios (indicadores económicos y satisfacción de clientes), teniendo hoy en día uno de los equipos más calificados del mercado y de las tasas de ocupación/satisfacción más altas.

Como se observa, este segundo caso de análisis, al igual que el primero tendrá como función en este trabajo final de graduación, explicar, a la luz de su experiencia la aplicación de las herramientas gerenciales en estudio.

En el plano teórico, esta investigación desarrolla un marco teórico, conformado por cinco pilares y seis subpilares a saber: globalización, negociaciones internacionales, empresa, hotel y herramientas de comunicación. Por su parte, los subpilares serán: globalización económica, gerente, coaching gerencial, world café, programación neurolingüística e indagación apreciativa.

En cuanto al período de estudio esta investigación aborda los años comprendidos entre el 2007 y el 2009, lapso de tiempo en que se realizó la aplicación de las herramientas gerenciales, tanto en el Hotel Ramada Herradura como en la Corporación Hotelera Cayuga Sustainable Hospitality. No obstante, en la investigación se analizarán años posteriores a este período, ya que en particular a los investigadores les interesa verificar los resultados que se han obtenido de éstas herramientas, en los casos de análisis elegidos.

Luego de haber descrito los elementos contextuales, históricos y empíricos, y mencionado los factores teóricos que respaldan esta investigación, pasamos a definir nuestra interrogante de estudio.

En el nuevo entorno gerencial, ¿Qué función han desempeñado las herramientas de comunicación elegidas, tanto para las empresas como para sus gerentes, en un entorno cada vez más competitivo? Esta interrogante científica es verificada en los casos de análisis elegidos, durante el período de tiempo enunciado anteriormente.

## **1.2 Justificación e Importancia del Problema**

Desde el punto de vista de los investigadores responsables del presente trabajo final de graduación, el tópico de análisis elegido se reviste de la mayor importancia por dos razones particulares. En primera instancia, consideramos que si bien las herramientas de comunicación gerencial elegidas no son un concepto novedoso, sí lo es la combinación de estas y la incorporación de la tecnología en su implementación empresarial, y en segundo lugar esta temática aborda de forma concreta los dos énfasis de la maestría en curso, por lo cual su combinación nos parece atinada, para ser analizada como objeto de investigación.

La importancia para la disciplina en la cual se inscribe este estudio radica en que el principal elemento para establecer negociaciones internacionales es precisamente “la comunicación”; de ahí que este estudio haya seleccionado herramientas tales como: el coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), “world café” e indagación apreciativa, como técnicas que optimizan la función del gerente, facilitándole la obtención de los objetivos empresariales. Adicionalmente es menester indicar que para validar la teoría desarrollada en este trabajo, se han seleccionado dos casos de análisis, que permiten mostrarle al lector la función que estas herramientas han desempeñado en el entorno empresarial costarricense, particularmente en los hoteles seleccionados como casos de análisis.

Para nuestra sociedad, este documento científico tiene diversos beneficios, puesto que parte de dos factores relevantes para el ser humano: la comunicación y los entornos laborales positivos; los cuales inciden de forma directa sobre la productividad de las empresas y la unidad básica de la sociedad, que son las familias. Este escenario permite la aplicación de herramientas creativas, simples y ejecutivas que potencializan el talento humano y propician procesos de democratización en la toma de decisiones, a lo interno de las empresas, conllevando un aumento en la eficiencia de estas.

En cuanto al contexto de significación bajo el cual se inscribe el objeto de estudio, se puede indicar que está caracterizado por un entorno global convulso y sometido, por tanto, a constantes cambios en todos los escenarios, a saber: políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales. Estas transformaciones han afectado los variados espacios en que se desenvuelve diariamente el ser humano. Uno de estos espacios es el mundo de las negociaciones internacionales y con ellos el mundo gerencial.

Esto lo podemos encontrar expuesto en una gran diversidad de artículos especializados y revistas científicas que lo manifiestan al indicar que:

Las actuales circunstancias económicas, políticas y sociales que imperan a nivel mundial, las complicadas relaciones internacionales y los dinámicos cambios tecnológicos requieren de cuadros directivos capaces de gerenciar en condiciones de incertidumbre... se precisa de una mejor gerencia para avanzar en el campo de la competitividad para incorporarse al acelerado crecimiento tecnológico, para administrar en situación de escasez, para participar en difíciles procesos de integración regional, en fin, para trabajar en

un mundo cada vez más interrelacionado, en medio de cambios vertiginosos y en contextos turbulentos. (Iglesias y Tabares, 1997, p. 1).

Como se elucida de esta cita textual, es evidente cómo el entorno internacional ha traspasado las fronteras nacionales de los Estados, impactando los escenarios internos y estratégicos de las empresas y, por ende, de sus jerarcas o directivos. Esto se puede confirmar con algunas anotaciones que se encuentran en el libro titulado: “El nuevo entorno gerencial” el cual indica, entre otras cosas, que en la sociedad internacional contemporánea no se puede obviar el impacto de las nuevas tendencias empresariales; las cuales le exigen al gerente pulir herramientas creativas y simples, que le permitan visualizar y cuantificar el riesgo y la rentabilidad, así como la sostenibilidad en el tiempo de su negocio.

Esto nos permite afirmar cómo efectivamente el entorno mundial obliga al estrategia gerencial del siglo XXI a cambiar sus diseños, sus objetivos y propósitos, todo ello con el fin de adaptar sus empresas a un entorno cada vez más interdependiente para poderlo ligar a escenarios tecnológicos más demandantes. Esta realidad es confirmada de forma vehemente, cuando se toma información emanada del IV Congreso Internacional de Gerencia en América Latina, en el cual se expuso:

Las perspectivas gerenciales de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, plantean a las organizaciones públicas, privadas y sociales la adopción de modelos y estrategias gerenciales acordes a las exigencias y desafíos del entorno. En tal sentido, organizaciones burocráticas, rígidas, mecanicistas, ceden su espacio a organizaciones inteligentes, proactivas, dinámicas, creativas y descentralizadas, en las cuales el talento humano es pieza fundamental para el logro de los objetivos organizacionales; orientando sus esfuerzos hacia la búsqueda de eficiencia. (Nava, 2008, p. 309).

Como se observa en esta cita, es indudable que el entorno ha afectado y está afectando las estrategias y los espacios gerenciales en el mundo actual. Esta realidad confirma el meollo de esta investigación, la cual parte del supuesto de que los gerentes de hoy deben de armarse de herramientas gerenciales novedosas que les permitan lidiar con un entorno turbulento y aun así lograr sus objetivos de forma eficiente. Adicionalmente, se infiere de esta cita la necesidad que tienen las empresas de transitar de su antigua fórmula de liderazgo empresarial de tipo vertical, a propuestas más humanas y horizontales, desafiando

los esquemas rígidos del pasado y convirtiendo al talento humano como principal ingrediente en esta nueva tendencia organizacional.

Este escenario se ve reflejado de forma evidente en el planteamiento que hace la experta Janeth Lozano al manifestar, entre otras ideas, que los cambios:

Los cambios a los que nos estamos enfrentando por la globalización y la alta exigencia del entorno en los últimos años y la situación actual nos hacen sin duda ir en búsqueda de herramientas gerenciales que coadyuven a gestionar y liderar nuestros recursos físicos e intelectuales de manera eficiente procurando con esto encontrar la luz que nos dirija permitiendo menguar nuestras posibles carencias. (2008, p. 127).

De esta cita se puede vislumbrar cómo las herramientas gerenciales se han vuelto una necesidad imperiosa, para el buen desempeño de los gerentes y por ende para una mayor competitividad y eficiencia en las empresas. Esta es la razón que llevó a los responsables de este trabajo final de graduación a seleccionar como tema de investigación cuatro de las herramientas más usadas en el mundo gerencial, a saber: el coaching gerencial, el programa neurolingüístico (PNL), el “world café” y la indagación apreciativa.

A la luz de lo anteriormente expuesto en torno a los factores y razones que justifican la presente investigación, son evidentes la importancia y la viabilidad del presente objeto de estudio, con el fin de ser analizado de forma científica. Este extracto de la realidad contiene elementos históricos, empíricos y teóricos suficientes para generar un documento de alto perfil académico, capaz de desarrollar conocimiento fresco para futuras investigaciones, en las áreas de las negociaciones internacionales y la Gerencia.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar la aplicación de las diferentes herramientas de comunicación gerencial, con el fin de revisar las diversas funciones que éstas han tenido, tanto para los gerentes como para las empresas, en un entorno cada vez más competitivo, en particular en los años 2007 y 2009, lapso de tiempo en que se aplican y ejecutan dichas herramientas, en los dos casos de análisis elegidos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Caracterizar y relacionar las herramientas de comunicación gerencial: coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), “world café” e indagación apreciativa.
2. Enumerar algunos casos exitosos de “buenas prácticas internacionales” en el campo de la gerencia hotelera contemporánea.
3. Revisar la aplicación de las herramientas de comunicación gerencial en estudio, en el caso de análisis del Hotel Ramada Herradura, durante el período de tiempo comprendido entre 2007 y 2011.
4. Revisar la aplicación de las herramientas de comunicación gerencial en estudio, en el caso de análisis de la Corporación Hotelera “Cayuga Sustainable Hospitality”, durante el período de tiempo comprendido entre 2007 y 2011.
5. Comparar la aplicación de las herramientas en los dos casos de estudio elegidos.

## 1.4 Marco Teórico

Los conceptos elegidos se desarrollan de lo general a lo específico, con la finalidad de que éstos puedan ser enlazados de forma coherente y permitan justificar, cada uno de los elementos empíricos que engloban esta investigación. La selección de estos, responde a la importancia que revisten para el presente objeto de estudio y a la función que desempeñan como ejes centrales en el desarrollo y análisis de este trabajo final de graduación.

Esta construcción teórica está conformada por 5 pilares y 6 subpilares. En cuanto a los pilares, estos son: globalización como constructo internacional y temporal, en el cual se analizan los hechos alusivos a negociaciones internacionales como el tema de gerencia. Estos grandes ejes también abordan términos como empresa, hotel y la unidad de análisis más importante de esta investigación: las herramientas de comunicación. Estos, a su vez, van a contener los subpilares globalización económica, gerente, coaching, “world café”, programación neurolingüística e indagación apreciativa.

Son agrupados en dos niveles, a saber: el ámbito general, en el cual se ubican todos los pilares mencionados; y el ámbito específico está compuesto por los subpilares expuestos en el párrafo anterior.

Esta estructura inicia definiendo el concepto de la **Globalización**, por ser el pilar más general que desarrolla esta perspectiva. El entorno global ha variado sustancialmente en el último siglo, pues los avances tecnológicos y la rapidez con que viaja la información han reducido la percepción de realidad de las últimas décadas. Sobre esta definición, existen diversas interpretaciones teóricas, dentro de ellas la expuesta por Ulrich Beck (2001) cuando manifiesta:

Globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil, y relacionada básicamente con todo esto, una cosa que es al mismo tiempo familiar e inasible-difícilmente captable-, que modifica a todas luces con perceptible violencia la vida cotidiana y que fuerza a todos a adaptarse y a responder. El dinero, las tecnologías, las mercancías, las informaciones y las intoxicaciones “traspasan” las fronteras, como si éstas no existieran.. (p. 42).

De la cita anotada, se puede inferir que la globalización no es un fenómeno que nos uniforme, sino que nos diferencia y para comprenderla hay que tener en cuenta, que la experiencia globalizada afecta la vida de los países, según sea su realidad, economía, vida humana, grupos sociales, étnicos y políticos; entre otros factores. Solo acercándose y comprendiéndola en los diferentes planos, se puede aprender, que las respuestas que genera este fenómeno son particulares, dependiendo de las circunstancias en que se desarrolla. Hoy, en toda investigación que aborde temáticas de carácter internacional, es obligatorio para los responsables de esta, tomar en cuenta el entorno mundial y los efectos diversos que tiene sobre las temáticas que se abordan, como en nuestro caso las empresas del siglo XXI y las herramientas de comunicación gerencial, sin duda un tema que esta intrínsecamente relacionado con la economía mundial y sus aristas.

Por ello, se puede afirmar que la globalización influye en todas las áreas de la sociedad, en especial, en el campo económico, donde se desenvuelve el mundo de los negocios y los gerentes, objeto de estudio de esta investigación. Debido a ello, se decidió desarrollar como subpilar el término de la **globalización económica**, ya que hoy las empresas experimentan una lucha constante por la competitividad y la excelencia, que les obliga a transformaciones aceleradas y cambios en sus estrategias de acción. Esta es la realidad internacional en la cual están imbuidas las compañías y el comercio mundial. De ahí la importancia de definir en este documento el concepto globalización económica. Sobre este se indica:

La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYMEs, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno ... La globalización es un proceso multidimensional, aunque hay razones para pensar que es ante todo un proceso económico hecho posible por cambios provenientes de la ciencia y la tecnología... El lazo indisoluble que se genera en el siglo XX entre la ciencia y la tecnología posibilita acelerar, ampliar y consolidar el proceso de globalización, especialmente, en sus aspectos económicos y culturales. (Gaggini, 2002, sección Amenazas de las empresas).

Como lo anota el autor Gaggini, este tipo de globalización no diferencia sino más bien trata de unificar mecanismos multidimensionales que redefinan nuevos lineamientos en los procesos que deben asumir las sociedades empresariales del siglo XXI ante esta realidad

mundial. Así también lo comparten los autores Riquelme y León cuando manifiestan, entre otras cosas que la complejidad entre la globalización y las dinámicas de integración coexisten desigualmente. No obstante, también apuntan que este fenómeno influye en el ámbito cultural a tal punto, que se puede hablar de una cultura estereotipada o de una información transnacional de la cultura, que no respeta el lugar de procedencia o, en otras palabras, “el mismo producto para todo el mundo”.

A la luz de este concepto, se pudo evidenciar que la tecnología ha transformado la forma en que la cultura empresarial se comunica a nivel interno y externo. La forma y los canales de comunicación son instantáneos; el tiempo juega a favor y en contra. Se corre el riesgo de crear mensajes equívocos y deshumanizados. Es de suma importancia el talento humano en una organización, de ahí que “el cómo” se negocia es un arte en el ambiente gerencial, más si traspasa la cultura y va más allá de las fronteras. Por ello, la importancia de clarificar en este trabajo final de graduación qué se entenderá por **negociación internacional**. Esta es una herramienta indispensable que tienen los gerentes para realizar su función y lograr resultados exitosos en sus empresas. Sobre el particular, se manifiesta:

En primer lugar, la negociación internacional es más vulnerable a cambios repentinos y decisivos en las circunstancias del país en el que se va a realizar el negocio, especialmente si se trata de mercados emergentes en los que existe un riesgo-país elevado. Acontecimientos tales como cambios de gobierno, revoluciones, guerras, catástrofes naturales, etc. tienen un impacto en la negociación internacional que no existe cuando se negocia en el mercado nacional. En la negociación internacional, las partes deben negociar sobre un marco legal distinto. La normativa fiscal, mercantil, laboral, técnica o medioambiental no suele coincidir en los distintos países sino más bien al contrario y este hecho puede impedir, retrasar o condicionar el proceso negociador. En lo referente a la normativa sobre comercio exterior (aranceles, licencias, contingentes, certificados, etc.), a pesar de los procesos de integración económica que persiguen liberalizar las relaciones económicas internacionales, todavía siguen existiendo muchas diferencias y restricciones entre países y bloques económicos. (García, 2004, p. 8).

Como se infiere del extracto anterior, la negociación internacional persigue cierta uniformidad en los intercambios entre países. Sin embargo, no se puede perder de vista que este tipo de negociación sobrelleva un riesgo, porque cada Estado que realice este intercambio tiene circunstancias particulares en todos los ámbitos de la sociedad, factores que deben ser tomados en cuenta a la hora de programar e implementar una negociación. Dentro de estas especificidades, sobresale que cada parte en la negociación se rige con marcos legales distintos, lo que ha proliferado la necesidad de hacer negociaciones en bloques regionales, que posibiliten la integración de relaciones económicas. Uno de los factores claves para que una negociación sea exitosa es la comunicación entre las partes, mucho más si se trata de países u organizaciones o empresas del siglo XXI.

Teniendo esto claro, se pasa a definir uno de los términos más valiosos en esta investigación, como lo son: las Herramientas de Comunicación y luego la conceptualización de las cuatro seleccionadas para este trabajo. Las herramientas de comunicación representan, en este estudio científico su unidad de análisis, y sobre ellas se indica lo siguiente:

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión... Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización. (Press, 2003, párr. 3).

La comunicación, como se deduce de la cita, es natural, espontánea para el ser humano, es la forma como se vinculan los seres humanos al entorno, en este caso al empresarial. Se convierte en una poderosa herramienta de intercambio, que puede conducir al éxito de un proyecto o a su fracaso. Por tanto, es un instrumento estratégico que permite conocer las

necesidades de funcionarios y clientes y construir a partir de ahí los lineamientos fundamentales que posibiliten cumplir las metas propuestas en la organización.

Complementando lo expuesto anteriormente, Rafael Muñiz, en su concepto de “comunicación aplicada a la gerencia”, (2011, p.1) señala que todas las empresas deben valorar el capital humano, de tal modo que la inversión en él se hiciera presente a través de mejoras, entrenamientos y búsqueda de canales de comunicación. Además, este autor señala que para ser competitivos en el entorno actual, hay que saber motivar al equipo humano, retener a los mejores y que la cultura corporativa los haga sentirse identificados con la filosofía de la empresa; para lograr esto, se requiere de herramientas comunicacionales, aplicadas por parte de los gerentes.

Dentro del mundo de las herramientas de comunicación gerencial existe una variedad sustantiva de opciones. No obstante, para efectos de esta investigación se han elegido cuatro, a saber: el coaching gerencial, la programación neurolingüística, el “world café” y la indagación apreciativa. Con respecto al **coaching gerencial**, se anota que cada escuela trabaja con un concepto propio, pero cuando se trata de coaching empresarial, los conceptos guardan su esencia en común. Al respecto, se manifiesta:

La International Coach Federation: El coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”. La Sociedad Francesa Coaching es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer”. En la Escuela Europea “Coaching” es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos. (Cerdas, 2010, párr. 13).

Como lo expone el autor, el coaching es un proceso individual dirigido a lo integral, focalizado a los intereses empresariales. Busca mejorar el talento humano, está dirigido por un líder experto que a través del autoconocimiento pone a flote lo mejor del funcionario, lo acompaña en el proceso, que revela el potencial humano, desarrolla nuevas destrezas y lo

capacita para dirigir procesos motivacionales en su entorno empresarial, optimizando el rendimiento de la organización.

La forma en cómo el coaching penetra en la emoción humana para calar cambios importantes muchas veces se apoya en otras técnicas como la **programación neurolingüística**. Este concepto según Armas y Rouster (2009), se define como:

Programación neurolingüística (PNL) es el estudio de nuestros patrones mentales. Nos permite conocer los procesos mentales que usamos para codificar información, y por lo tanto nuestra forma de pensar y de actuar. Programación Neurolingüística significa que nuestros pensamientos están conformados de palabras, de lenguaje (lingüística) y este lenguaje califica lo que nos rodea con palabras y estas viajan por las neuronas para crear un programa. Cuando repetimos ciertas palabras con frecuencia se va convirtiendo este mensaje en un programa. Estos programas ya instalados producen emociones que dirigen nuestras conductas y nuestras reacciones. Estudia el cómo la comunicación verbal y no verbal afecta nuestro sistema nervioso, y por lo tanto, aprender a dirigir nuestra mente mediante una comunicación interna con el buen manejo del lenguaje. PNL estudia cómo las personas estructuran sus experiencias individuales de la vida, y nos proporciona opciones para mejorar nuestra calidad de vida emocional, familiar, así como de salud. (p. 44).

Como lo indican los autores, esta herramienta se adentra en los procesos mentales que producen patrones. Éstos codifican el entorno y lo interpretan, según las estructuras y las experiencias de vida, dando como resultado estados de ánimo particulares, conductas adquiridas que pueden afectar negativa o positivamente el desempeño individual de un funcionario. La PNL trabaja individualmente en la instalación o desinstalación de ideas, mediante un proceso de repetición conducida, para modificar conductas, mejorar mensajes y propiciar dinámicas de equipo ponderadas, por medio de la comunicación verbal y no verbal y conseguir con ello, de manera conjunta, una sintonía que mejore la calidad del ambiente laboral.

En cuanto a la tercera herramienta comunicacional elegida, titulada **world café**, se puede mencionar que es de línea asertiva y convierte la comunicación corporativa en un escenario

relajado de confianza con matices horizontales, que informalizan las situaciones laborales, para colocar fluidez en la conversación. Al respecto, se indica sobre ella:

El world café es un encuentro para conversaciones comprometidas con importancia que permiten el acceso a una inteligencia colectiva en grupos de toda medida. En un diálogo de World Café participan personas en pequeñas conversaciones de carácter privado en mesas pequeñas y en un ambiente relajado, comparable al ambiente de los cafés europeos. En el curso del desarrollo de la conversación se van moviendo los participantes entre los grupos, transportando de un lado a otro sus ideas sobre las preguntas que realmente importan en sus vidas o en su trabajo. La red de nuevas conexiones aumenta y compartir los conocimientos aumenta constantemente. El diseño innovador del world café fomenta el escuchar en comunidad las ideas de todos y hace posible el desarrollo de nuevas perspectivas, creando el respeto mutuo y nuevas posibilidades innovadoras de acción. (Senge, 2010, párr. 1-2).

De lo anterior, se infiere que esta técnica gerencial no subestima la comunicación en micro y aunque es sumamente horizontal tiene un líder a cargo, que tiene el desafío de propiciar la participación respetuosa, de escuchar para ser escuchado y de aprender a descubrir la oportunidad que brinda el intercambio colectivo, mediante esta “pequeña red social en vivo”. Debido a su dinámica de escasos participantes, se redescubre la oportunidad de expresar y enriquecer con aportes personales la solución de conflictos o creación de nuevas oportunidades, todos ellos motivados por la mecánica de la herramienta.

Finalmente, la última herramienta que se desea definir en esta construcción teórica es la Indagación Appreciativa (IA), la cual es un método ideal en la planificación de las estrategias empresariales que se destaca por su versatilidad en materia de prevención. Al respecto, el experto Aguilera (2009) manifiesta:

Si se ha estado tratando de encontrar un enfoque de consultoría que permita optimizar procesos sin tener que esperar a que las cosas estén mal para mejorarlas, este método cumple plenamente con esas expectativas. (párr. 1).

La IA permite trabajar con grupos grandes, en donde el equipo total de una compañía invierte en cambios generales, en campañas que benefician a muchos departamentos, sobre todo cuando el número de empleados no permite que entre ellos se lleguen a conocer

como sucede en compañías más pequeñas. Esto se complementa con lo expuesto por el autor Ignacio Fernández, quién anota que esta herramienta no solo es una técnica preventiva, sino que es una herramienta poderosa en organizaciones numerosas, donde el trabajo en equipo es indispensable y los funcionarios no se conocen entre sí. Además, las conexiones humanas son necesarias para lograr acuerdos, que no deshumanicen el talento humano.

La relación de estas herramientas permite combinar diferentes estrategias, para lograr distintos objetivos. Cada una de ellas se adapta a un estilo de persona, o grupo de trabajadores, o características de la empresa en particular. El “world café” trabaja en relaciones más íntimas, y resuelve en la inmediatez la implementación de un plan; el coaching potencializa lo mejor del ser humano en acción mediante preguntas y utiliza en ocasiones las virtudes de la programación neurolingüística y la indagación apreciativa maximiza cuantitativamente los resultados, porque trabaja con equipos de alto número de personas.

Dentro de este listado de conceptos teóricos que se han seleccionado definir para esta investigación y que viene ligado de forma directa con los anteriores términos, es la **empresa** el escenario donde se generan las decisiones comunicacionales y las alternativas de cambio y además, es el eje central de estudio de este documento. Para Ansgar Belke y Frank Baumgartner, en el Diccionario de la Economía Social de Mercadeo, esta se define como:

La función principal de una empresa es su capacidad de comercializar, en medio de la competencia, productos y servicios en los mercados nacionales e internacionales. Para poder lograrlo, necesita tener ventajas comparativas que puedan darse en diversos ámbitos: el producto, la técnica de fabricación y la calidad del servicio, la red de distribución, el nombre de la marca y la imagen del producto y la capacidad permanente de innovación y la calidad de la misma (...) Los mercados se vuelven cada vez más internacionales (globalización). Las empresas se ven obligadas a seguir esta tendencia para mantener su competitividad. Para servir a los mercados internacionales, las empresas consideran los factores de los diferentes emplazamientos (Rolf et al, 2004, p. 172-173).

Como se dilucida de la cita anterior, la empresa es un espacio de acción, en el cual se combinan factores económicos y políticos, con el fin de alcanzar resultados concretos. No

obstante, su función no depende exclusivamente del líder que esté a la cabeza de esta y de la estrategia que aplique para lograr su misión, visión y objetivos, sino que deben de ser tomados en cuenta otros elementos como: las condiciones económicas mundiales que afectan el pequeño entorno, donde se desarrolla la empresa, las políticas públicas económicas, los marcos legales que rijan en el Estado en que está funcionando la compañía, así como la calidad de vida de sus funcionarios.

De ahí la relevancia, para este trabajo final de definir qué se entiende por Gerente, el cual es uno de los subpilares de esta conceptualización teórica. Al respecto, se indica:

Como autor el gerente general es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlo. Como compositor, el gerente general marca las pautas para la obtención y el uso de recursos de la empresa conforme a su plan, y organiza las tareas de otros actores dentro de una estructura. Como director de orquesta, el gerente general coordina o controla el desarrollo de las operaciones según el plan y revisa la estrategia y las estructuras de la empresa en respuesta a imprevistos, que pueden ser externos a la empresa (ejemplo; crisis energética) o internos (huelga). (Sallenave, 1993, p.15).

A partir de este extracto se puede interpretar que la función del gerente responde a lineamientos verticales, rígidos, que crean, estructuran, controlan, dirigen, coordinan y fiscalizan la organización. Pero desde la perspectiva de esta investigación y del liderazgo que deben asumir los gerentes en el siglo XXI, se modifica el cómo deben llevarse a cabo estas funciones; de ahí la diferencia entre un “gerente líder” y un “gerente jefe”. El “gerente líder” integra y motiva a sus funcionarios a seguirlo, mientras que el “gerente jefe” ordena y sus funcionarios cumplen solo sus instrucciones, sin llegar a espacios de intercambio, que permitan hacer crecer más la organización.

Teniendo claro los conceptos macro que se manejan en esta investigación, se pasa ahora a explicar el término más micro o específico que se usa a lo largo del desarrollo de esta, el cual es **hotel**, por ser éste parte central en los casos de análisis elegidos. Sobre este, se indica:

““Hotel”, proviene del francés antiguo “hostel”, que a su vez tiene origen en el latín medieval “hospitale”, palabra que evolucionó del radical indoeuropeo

“Ghos” (extranjero), y el sufijo “ti” que significaba “alguien con quién uno tiene deber recíproco de hospitalidad”. De “Ghos-ti” se derivan también las voces españolas hospital, hospitalidad, hostel, hostil, hospicio, etc. y las voces inglesas guest, host, hostes y hostler, entre otras. (...) En su definición más elemental, HOTEL es un establecimiento comercial que proporciona alojamiento temporal al viajero. Usualmente ofrece también alimentos y en algunos casos entretenimiento y servicios personales, (...)” (Ríos, 2004, p.8)

Habiendo clarificado qué se entiende por Hotel, damos por finalizada esta construcción teórica. Este apartado es de vital importancia, por el carácter científico que le imprime al documento y, en particular, porque clarifica al lector los diferentes paradigmas de los cuales parten los autores responsables de esta investigación.

## **1.5 Marco Metodológico**

La estructura metodológica para una investigación es central, dado que es el apartado donde se detallan las herramientas, las técnicas, los tipos de investigación, las variables, los indicadores y la forma como se operacionaliza el objeto de estudio. En esta ocasión, está compuesto de los siguientes apartados: un plan general en donde se esbozan los tipos de investigación, la delimitación espacial y temporal; el tipo de fuentes bibliográficas; la unidad de análisis y el contexto de significación.

Seguidamente, se elabora un segundo apartado, dedicado a exponer la operacionalización de las variables con sus respectivos indicadores. Finalmente, se anexa una matriz metodológica que pretende sintetizar de manera puntual cada una de las acciones que se requieren para desarrollar la presente investigación.

### **1.5.1 Plan General**

#### **Tipo de Investigación**

En toda investigación científica se presentan diferentes tipos de investigación a lo largo de esta. En este caso particular, empleó la investigación de tipo descriptiva en toda la primera etapa del estudio, dado que el interés de los autores es definir el contexto de significación que cubre el tema de estudio que se analiza, así como una caracterización breve que se hace de los antecedentes del objeto de estudio.

En una segunda etapa de este Trabajo Final de Graduación, que coincide con el desarrollo del primer objetivo específico, se utilizan tanto el tipo de investigación descriptiva como la explicativa, ya que en ese nivel del documento, se estudian y revisan las cuatro herramientas gerenciales que se han elegido.

En una tercera etapa que colinda con el segundo, tercer, cuarto y quinto objetivo específico, se aplica el tipo de investigación analítica y la correlacional solo en el último de estos objetivos, ello por cuanto, en este proceso del documento, toca el análisis de los casos concretos, así como de una comparación, para determinar el funcionamiento de las

“herramientas de comunicación gerencial” tanto en el Hotel Ramada Herradura como en la Corporación Hotelera” Cayuga Sustainable Hospitality”.

## **Delimitación espacial y temporal**

Esta investigación se delimita espacialmente en Costa Rica, por ser el país donde se desarrolla el estudio y además porque ahí se encuentran ubicados físicamente los hoteles que se han seleccionado como Casos de Análisis en este Trabajo Final de Graduación. Por otro lado, que el espacio temporal se sitúa desde el año 2007 hasta el año 2011, período en que se inicia la crisis en los dos hoteles elegidos, se da comienzo al proceso de aplicación de las herramientas de comunicación gerencial y se lleva a cabo el proceso de trabajo de campo programado, como complemento a las fuentes bibliográficas que se utilizan en esta investigación.

## **Tipo de fuentes**

En este Trabajo Final de Graduación se utilizan fuentes de tipo primario, secundario y terciario. Dentro de éstas, se pueden destacar: libros de texto, revistas especializadas, documentos oficiales y no oficiales de los hoteles elegidos, Tesis de grado, documentos de páginas especialistas sobre temas gerenciales y del mundo de los negocios de Internet, información sustraída de videos, documentación emanada de seminarios, simposios, debates, cursos de capacitación y otros de entidades públicas ó privadas relacionadas de forma directa o indirecta con el tema.

Estas fuentes fueron localizadas principalmente en bibliotecas del Estado, tales como: la Carlos Monge Alfaro, la Demetrio Tinoco, la de la Asamblea Legislativa, páginas de Internet, Hotel Ramada Herradura y Hotel Cayuga Sustainable Hospitality, entre otros lugares.

Éstas se abordaron con la técnica del análisis cualitativo de documentos y el análisis de contenido; consistieron en el examen de ideas centrales y secundarias de un texto y sus relaciones. Además, se aplicaron herramientas visuales como los gráficos y las tablas ilustrativas.

La información sustraída de estas fuentes bibliográficas fue vital para respaldar el escrito con insumos científicos y poder, a la vez, desarrollar un documento con la mayor objetividad.

## **Tipo de técnicas**

Para efectos de esta investigación, se hizo uso de dos tipos de técnicas, a saber: la entrevista y el análisis de contenido. Estas técnicas se combinaron con las fuentes bibliográficas para darle contenido científico al presente trabajo. Se usaron para fundamentar los análisis y las explicaciones de cada uno de los capítulos que contempló este documento.

En el caso de la entrevista, se aplicó a gerentes, jefes, técnicos y funcionarios de los dos hoteles seleccionados, como casos de análisis. A partir la información recopilada e interpretada, se validaron muchos de los postulados propuestos a lo largo de la investigación.

La entrevista fue semi-estructurada y se conformó de preguntas abiertas y de desarrollo. Luego, se diseñó un método de asociación de variables (que puede ser por el análisis de contenido), para interpretar la información resultante y llevarla de forma objetiva a la investigación.

En cuanto al análisis de contenido, se utilizó para interpretar los datos de la entrevista, así como para interpretar información sustraída de documentos oficiales y no oficiales de los hoteles, con el fin de determinar los alcances que han tenido estas empresas en la aplicación de las herramientas gerenciales en estudio.

## **Unidades de análisis**

Herramientas gerenciales de comunicación: coaching gerencial, “world café”, programación neurolingüística (PNL) e indagación apreciativa (IA), Las empresas elegidas (Corporación Hotelera Cayuga Sustainable Hospitality y Hotel Ramada Herradura) y los Gerentes de estos hoteles.

## **Contexto de significación**

El presente objeto de estudio se enmarca en un contexto internacional caracterizado por dos grandes esferas de acción, como lo es el fenómeno de la globalización y dentro de él, en un espacio más micro, el entorno gerencial.

El turbulento contexto actual obliga a los investigadores de temas relacionados con el espectro mundial, particularmente con contenidos de negocios internacionales o el mundo de la gerencia, a revisar, explicar y entender los incontables factores externos que hoy afectan los escenarios nacionales y, por ende sus empresas o compañías si son solo de alcance nacional y más aún, si estas registran dentro de su misión y visión escenarios regionales o internacionales.

En el caso que nos ocupa, las empresas elegidas están íntimamente ligadas con el entorno; de ahí la importancia de enfatizar que el presente objeto de estudio está influido en todos sus extremos, por las características de globalidad, regionalismo, tecnología de la información, negocios internacionales, competitividad y eficiencia, todo el cual conforma el entorno gerencial mundial, donde se ubican las herramientas de comunicación gerencial.

### **1.5.2 Operacionalización**

Dado que este Trabajo Final de Graduación no tiene hipótesis, creemos conveniente operacionalizar el objeto de estudio, a través de una sola variable que hemos denominado “variable descriptora”. Esta se dividió en 5 sub-variables.

#### **Variable descriptora:**

**Utilización de las herramientas de comunicación gerencial (coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), “world café” e indagación apreciativa.**

Esta variable fue desarrollada a través de fuentes tanto primarias, secundarias, como terciarias. A dichas fuentes se les aplicó el análisis cualitativo de texto y se utilizaron técnicas que permitieron graficar visualmente la materia abordada, sobre todo en el análisis comparativo de los casos concretos elegidos. Adicionalmente, se complementó con la

información obtenida a través de la técnica de la entrevista a especialistas y académicos. Esta entrevista fue interpretada a través del mecanismo metodológico: análisis de contenido.

Esta tuvo como función desarrollar a cabalidad el objeto de estudio y la unidad de análisis del presente Trabajo de Graduación.

## **Subvariables**

Todas las subvariables que se eligieron tienen relación estrecha con la variable descriptora, a saber las herramientas de comunicación gerencial. Estas son:

### **1. Nivel de incidencia de los cambios tecnológicos**

#### **Indicador 1 de esta subvariable:**

Nivel de uso de internet

#### **Sub-indicadores:**

- Tráfico de la página Web
- Tamaño de la base de datos de clientes en marketing
- Porcentaje de respuesta de los clientes en marketing
- Cantidad de pauta en redes sociales

#### **Indicador 2 de esta subvariable:**

Herramientas informáticas

#### **Subindicadores:**

- Cantidad de CPUs funcionando en los hoteles
- Cantidad de paquetes de manejo de datos instalados en los hoteles
- Ancho de banda de transmisión de datos
- Cantidad de gadgets de comunicación interna

## **2. Nivel de incidencia de la competitividad de las empresas elegidas**

### **Indicador 1 de esta subvariable:**

Performance de los hoteles

#### **Subindicadores:**

- Niveles de rentabilidad
- Niveles de ocupación
- Niveles de otros servicios (eventos que no conllevan hospedaje)

### **Indicador 2 de esta subvariable:**

Posicionamiento en el mercado

#### **Subindicadores:**

- Cuota de mercado

## **3. Nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los canales de comunicación**

### **Indicador 1 de esta subvariable:**

Canal interno (relación entre jefaturas y colaboradores)

#### **Subindicadores:**

- Clima organizacional (encuestas internas, planes de acción, planes de comunicación y espacios de expresión abiertos).

### **Indicador 2 de esta subvariable:**

Canal externo (relación con accionistas, proveedores, organismos del Estado, clientes y otras compañías de interés para estas empresas).

#### **Subindicadores:**

- Presupuesto de incentivos asignados para actores externos a las empresas
- Escala en imagen de marca

#### **4. Nivel de capacitación y aplicación de las herramientas gerenciales para los funcionarios y gerentes**

##### **Indicador 1 de esta subvariable:**

Capacitación

##### **Subindicadores:**

- Desempeño laboral (aumento en destrezas y eficiencia)
- Nivel de movilidad laboral justificada
- Ranking académico de la estructura
- Test psicométricos

##### **Indicador 2 de esta subvariable:**

Tiempo dedicado a la capacitación

##### **Subindicadores:**

- Cantidad de horas/persona invertido en la capacitación

##### **Indicador 3 de esta subvariable:**

Proveedores de capacitación

##### **Subindicadores:**

- Rango académico de los instructores
- Cantidad de experiencia en el campo, por parte de los instructores
- Grado de actualidad en el área, por parte de los instructores

Para finalizar esta estrategia, se debe indicar que de la Variable Descriptora denominada: “herramientas de comunicación gerencial”, se operacionaliza con cuatro subvariables.

De ellas, se desagregan 9 Indicadores y estos a su vez se desarticulan en 23 sub-indicadores. Todo ello queda especificado de forma concreta, en la matriz metodológica que se adjunta a continuación en el apartado C) de este primer capítulo.

## 1.5.3 Matriz Metodológica

Tema de investigación	Variable Descriptora	Sub-variables	Indicador	Sub-indicadores	Fuentes	Técnicas	Ubicación y disponibilidad de la fuente
Herramientas de comunicación gerencial (coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), world café e indagación apreciativa).	Utilización de las Herramientas de comunicación gerencial, coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), world café e indagación apreciativa).	<b>1. Nivel de incidencia de los cambios tecnológicos</b>	<b>1. Nivel de uso de Internet</b>	<b>1. Tráfico de la página web</b>	a. Página web oficial	a. Análisis cuantitativo de las estadísticas de tráfico web	Servicio de hosting de la página. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los webmasters de los hoteles.
				<b>2. Tamaño de la base de datos electrónica de clientes emarketing</b>	a. Documentos del departamento de mercadotecnia de los hoteles	a. Análisis cuantitativo del tamaño de la base de datos	Departamento de mercadotecnia de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles.
				<b>3. Cantidad de pauta en redes sociales</b>	a. Documentos del departamento de mercadotecnia de los hoteles	b. Análisis cuantitativo de la cantidad de pauta en redes sociales	
			<b>2. Herramientas informáticas</b>	<b>1. Cantidad de CPUs funcionando en los hoteles</b>	a. Informes sobre inventario del departamento de informática de los hoteles	a. Cuento manual de los equipos CPU funcionando	Departamento de informática de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los departamentos informáticos de los hoteles.
		<b>2. Cantidad de paquetes de manejo de datos instalados en los hoteles</b>	a. Informe sobre inventario del departamento de informática de los hoteles	a. Cuento de la cantidad de licencias de paquetes de manejo de datos			
		<b>3. Ancho de banda de transmisión de datos</b>	a. Documentos del departamento de informática de los hoteles	a. Cuantificación del ancho de banda de subida y bajada de datos en kbps			
		<b>4. Cantidad de gadgets de comunicación interna</b>	a. Informes sobre inventario del departamento de informática de los hoteles	a. Cuantificación de otras herramientas de comunicación interna que no sean computadores			
		Herramientas de comunicación gerencial (coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), world café e indagación apreciativa).	Utilización de las Herramientas de comunicación gerencial, coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), world café e indagación apreciativa).	<b>2-Nivel de incidencia de la competitividad de las empresas elegidas</b>	<b>1. Performance de los hoteles</b>	<b>1. Niveles de rentabilidad</b>	a. Informes financieros de los hoteles
<b>2. Niveles de ocupación</b>	a. Informes gerenciales de los hoteles					a. Análisis gráfico de la ocupación de los hoteles en función del tiempo	Departamento gerencial de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles.
<b>3. Niveles de otros servicios (eventos que no conllevan hospedaje)</b>	a. Informes gerenciales de los hoteles					a. Análisis gráfico de aporte de rentabilidad de actividades especiales	Departamento de relaciones públicas y mercadeo de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles.
<b>2. Posicionamiento en el mercado</b>	<b>1. Cuota de Mercado</b>			a. Informes gerenciales y financieros de los hoteles	a. Análisis gráfico de cuota de mercado en función del tiempo	Departamentos gerenciales y financieros de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles.	
Herramientas de comunicación gerencial (coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), world café e indagación apreciativa).	Utilización de las Herramientas de comunicación gerencial, coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), world café e indagación apreciativa).	<b>3-Nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los canales de comunicación.</b>	<b>1. Canal Interno (relación entre jefaturas y subalternos)</b>	<b>1. Clima organizacional (encuestas internas, planes de acción, planes de comunicación y espacios de expresión abiertos)</b>	a. Departamento de Recursos Humanos de los hoteles	a. Análisis cualitativo y cuantitativo de documentos ofrecidos por los hoteles b. Entrevista semiestructurada	Departamentos de Recursos Humanos y gerencia de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles.
			<b>2. Canal Externo (relación con accionistas, proveedores, organismos del Estado, clientes y otras compañías de interés para estas empresas).</b>	<b>1. Presupuesto de incentivos asignado para actores externos a las empresas</b>	a. Informes del departamento de marketing, servicio al cliente y financiero de los hoteles	a. Análisis cuantitativo de informes de presupuestos para actores externos. b. Entrevista semiestructurada	Departamento de marketing, servicio al cliente y financiero de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles.

Tema de investigación	Variable Descriptora	Sub-variables	Indicador	Sub-indicadores	Fuentes	Técnicas	Ubicación y disponibilidad de la fuente	
Herramientas de comunicación gerencial (coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), world café e indagación apreciativa).	Utilización de las herramientas de comunicación gerencial, coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), world café e indagación apreciativa).	4-Nivel de capacitación en el uso y aplicación de las herramientas gerenciales para los funcionarios y gerentes.	1- Capacitación	1. Desempeño laboral (aumento en destrezas y eficiencia)	a. Informes del Departamento de Recursos Humanos de los hoteles	a. Análisis cualitativo de documentos. b. Entrevista semiestructurada	Departamentos de Recursos Humanos de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles.	
				2. Nivel de movilidad laboral justificada	a. Informes del Departamento de Recursos Humanos de los hoteles	a. Análisis cualitativo de documentos. b. Entrevista semiestructurada		Departamentos de Recursos Humanos de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles.
				3. Tests psicométricos	a. Informes del Departamento de Recursos Humanos de los hoteles	a. Análisis cualitativo de documentos. b. Entrevista semiestructurada	Departamentos de Recursos Humanos de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles.	
				2- Tiempo dedicado a la capacitación	1. Cantidad de horas/persona invertidas en capacitación	a. Informes del Departamento de Recursos Humanos de los hoteles		a. Análisis cualitativo de documentos. b. Entrevista semiestructurada
					3- Proveedores de capacitación	1. Cantidad de proveedores	a. Documentación ofrecida por el Departamento de Recursos Humanos	a. Análisis cualitativo de documentos.
				2. Áreas de especialidad		a. Documentación ofrecida por el Departamento de Recursos Humanos	a. Análisis cualitativo de documentos.	Empresas proveedoras del servicio de capacitación y los departamentos de Recursos Humanos de los hoteles. Existe la facilidad de acceder a la información por parte de los directivos de los hoteles y las empresas proveedoras

**Fuente:** Elaboración propia, con base en el Marco Metodológico.

## **Segundo Capítulo**

# **Las Herramientas Gerenciales: Antecedentes, Conceptualización Empírica, sus Características y Ventajas**

El presente capítulo desarrolla el primer objetivo de esta investigación. Este consiste en explicar con acuciosidad el objeto de estudio que nos ocupa, conformado por las herramientas gerenciales, a saber: el coaching gerencial, la programación neurolingüística (PNL), el “world café” y la indagación apreciativa.

De cada una de estas herramientas se hace una breve reseña de sus antecedentes; luego se conceptualizan teóricamente desde diferentes ángulos, con el propósito de clarificarle al lector su alcance y su desarrollo en el mundo de la gerencia y la negociación.

Por último, se hace un recorrido por sus variadas características así como ventajas, esto con el fin de evidenciar su papel a la hora de ser aplicadas en las empresas, entidades u organizaciones que las hayan requerido, para mejorar su eficiencia, desarrollo o clima organizacional.

Este capítulo permite por tanto, ir dibujando los diversos escenarios que se pueden desarrollar a la luz de la aplicación de estas técnicas, materia prima que se utiliza después en los capítulos finales de esta investigación, ya que éstos pretenderán, casualmente, revisar y explicar el uso de este tipo de herramientas en los casos de análisis elegidos, como lo son: el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Hotelera “Cayuga Sustainable Hospitality”.

## 2.1 Coaching Gerencial

Esta es una herramienta gerencial de las más estudiadas y analizadas en los últimos treinta años. Los escritos que hay sobre ella demuestran su éxito en muchas compañías; por ello ha sido elegida para ser analizada y revisada de manera concreta, a lo largo de la presente investigación.

### 2.1.1 Sus Antecedentes

El coaching gerencial, según la mayoría de documentos académicos e informativos nace a mediados de los años 80s, anclado e inspirado en experiencias deportivas exitosas, que se empezaron a plasmar en documentos públicos, que de inmediato fueron de interés del mundo empresarial y gerencial, para ser aplicados en sus empresas. Dentro de las autoras más sobresalientes, Ivonne Scott indicaba, entre otras cosas, que esta herramienta empezó a dejar huella, primero en el mundo del deporte y luego poco a poco, sus experiencias empezaron a trasladarse a los administradores, a los cuales les llamó mucho la atención los efectos que lograba alcanzar en los deportistas. A la luz de esta realidad, los estudiosos de la Administración decidieron aprender los métodos y mecanismos que se utilizaban en el ámbito deportivo, para aplicarlo a las empresas.

Esta realidad es complementada de forma integral en el documento titulado: “El coaching desde una perspectiva epistemológica”, escrito por María Cristina Useche (2004) quien, parafraseando a diversos autores teóricos, expone:

Las empresas se han fijado en el ámbito deportivo, ya que según Fernández (1994:14-15) en ese se desarrollan “situaciones de competición, regladas, de carácter lúdico e institucionalizada”, a lo cual añaden Diem (1978) y Coubertin (1960) busca la superación y el perfeccionamiento de una forma integral, apoyado por el deseo de progreso, que tiene un carácter ambicioso para obtener los más altos resultados, aunque genere riesgos. Por lo que considerar técnicas que permitan a los equipos deportivos desenvolverse bajo estos elementos ha motivado a las empresas a considerar la inserción de las mismas en el área empresarial para que la fuerza laboral pueda desenvolverse de una manera eficaz y productiva, así, como elevar su capacidad productiva actual y a superarla constantemente. Las empresas

para trasladar herramientas deportivas al ámbito gerencial han creado una técnica que han denominado coaching, la cual de acuerdo con Cook (2000) surge del reconocimiento de las insuficiencias de las organizaciones para poder integrarse adecuadamente a los desafíos del mercado. (p. 126).

El nacimiento de esta valiosa herramienta, primero en el ámbito deportivo y luego en el mundo gerencial, inició sus primeros pasos en experiencias realizadas en los Estados Unidos y Europa, actualmente según toda la literatura revisada, esta se ha ido extendiendo a lo largo y ancho del mundo de manera exitosa.

## **2.1.2 Conceptualización**

Sobre este tópico, existe una diversidad significativa de autores que definen desde diferentes ángulos esta herramienta. Ya anteriormente fueron expuestas algunas de las visiones, en el marco teórico, ubicado en la primera parte de la investigación.

No obstante, al conformar ésta una de las unidades de análisis más importantes de este Trabajo, a continuación se esbozan algunas definiciones, con el propósito de evidenciar no solo la abundancia literaria que existe sobre ésta, sino los diversos elementos empíricos que se han tejido a su alrededor. Por ejemplo, la experta Luz Janeth Lozano, en uno de sus escritos, mencionaba que el “coaching” proviene de la palabra francesa “coach” que de forma literal significa un vehículo que transporta a una persona o a un grupo de individuos de un lugar a otro. Llevando esta misma analogía, pero al ámbito de la administración, podemos afirmar que un “coach” es un profesional, con experiencia profesional especializada y conocimientos de técnicas de ayuda, que permiten, mediante su aplicación, llevar una persona o un grupo de personas de una situación problemática o caótica en el mundo laboral, a un ambiente laboral favorable con objetivos claros de éxito.

Otra definición es la que ofrece María Cristina Useche, autora citada anteriormente, para fundamentar los orígenes de esta herramienta. Esta conceptualización nos parece sumamente acertada y complementa lo anotado por Lozano, en el anterior párrafo. Sobre ésta, manifiesta:

El coaching proviene del idioma inglés y del término coach, que en español significa preparador o entrenador, y es quien dirige y moviliza a los equipos deportivos hacia jornadas competitivas, para que mediante el establecimiento

de interacciones e interrelaciones efectivas, “roles, estructuras, valores, políticas, técnicas, profesión o exigencia internacional se sitúen en un ámbito más variado y multifuncional” (Cagigal 1983, citado por Rodríguez (1995:22) se hagan ganadores de campeonatos locales, regionales o mundiales. Agregando al término coach el gerundio ing, se obtiene coaching, el cual se puede traducir lingüísticamente como preparación o entrenamiento; término que ha sido utilizado en Estados Unidos en el área deportiva desde sus inicios según Koch (1981) para enseñar, mejorar y conformar capacidades técnicas; y con el transcurrir del tiempo el sector empresarial lo ha trasladado hacia su contorno para tomar aquellos elementos que permitan mejorar las relaciones entre todas las personas que integran el sistema en el cual se desenvuelve la organización. (Useche, 2004, p. 126).

Las dos anteriores conceptualizaciones permiten dilucidar como la herramienta del coaching se ha ido entrelazando de forma umbilical con el mundo empresarial y sus líderes. La autora Scott, mencionada inicialmente en este apartado, con la ayuda de otros autores, ha afirmado que el coaching es un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional. Otros autores se han atrevido incluso a indicar que es un método que pertenece al siglo XXI, ya que ha permitido y está permitiendo formar gente a futuro, según los requerimientos de las empresas contemporáneas.

Lo expuesto evidencia el desarrollo de esta herramienta y la importancia sustantiva que ha venido adquiriendo en el ámbito de los negocios y la gerencia. Por ello, a continuación se hace un breve recorrido por las diversas características que se le asignan y cómo cada una de ellas ejecuta una función dentro del clima organizacional de la empresa en donde se aplique la herramienta.

### **2.1.3 Sus Características y Ventajas**

Las características que se exponen acerca del coaching gerencial son abundantes. La mayoría de autores le asignan características al “coaching” como herramienta y al “coach” como el líder que se preocupa por ejecutar la herramienta de manera exitosa y eficiente. En este caso, nos interesa más que las particularidades del Coach, los rasgos que tiene esta técnica moderna en el mundo gerencial.

Useche (2004), parafraseando a diversos autores, manifiesta sobre las características del coaching lo siguiente:

Esta técnica se caracteriza de acuerdo con Zárate (2000), Coll (1998) y Cook (1999) por fomentar las relaciones laborales productivas y centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas al recurso humano, mejora el desempeño y la actitud del mismo, de acuerdo con el medio en el que se desenvuelven, lo cual exige un modelaje y aprendizaje diferentes vías de formación y desarrollo y evaluaciones periódicas de resultados, entre otros (...) el coaching se basa en la necesidad del hombre de libertad de acción e incrementar la confianza de su desempeño, para poder desarrollarse integralmente en pro de un beneficio tanto individual como colectivo. Los actores principales están conformados por los coachees, es decir, la fuerza laboral que se desempeña en la organización y el coach, quién es el gerente supervisor entrenador. Los primeros tienen entre sus responsabilidades ejecutar las actividades asignadas ya que según Cook (1999) y Zárate (2000) estas personas son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. Los segundos, tienen entre sus actividades transmitir y generar confianza entre los participantes, inculcar sentido de responsabilidad y compromiso, capacidad de aprendizaje para trasladar lo necesario, impecabilidad en el desempeño y capacidad de innovación y creatividad e indicar el camino a seguir, todo para el logro de los objetivos de las personas y las empresas. (p. 127).

Las características expuestas evidencian cómo el “coaching gerencial” se ha convertido en un medio estratégico del siglo XXI para optimizar las empresas y dinamizar el papel de los gerentes o líderes que tengan bajo su responsabilidad, el futuro inmediato de sus organizaciones o entidades, en un mundo cada vez más competitivo.

Bajo este escenario, se han desarrollado documentos científicos y artículos especializados que muestran las diversas ventajas de utilizar esta herramienta gerencial en una organización. Es una técnica especial para formar los líderes del siglo XXI. Al tener como eje al ser humano, su proceso y desarrollo hace de las organizaciones, empresas más solidarias y menos individualistas. Es un método que promueve la implementación de cambios organizacionales, contribuye a la formación de esquemas laborales más solidarios, de crecimiento personal y profesional en los empleados. Al gerente le proporciona espacios

de diálogo y armonía, con los cuales se trata de disipar el estrés, característica constante y limitante en los trabajos actuales.

Así mismo, la autora Scott (2007) también menciona, que esta herramienta aporta claridad en la definición de los roles gerenciales y la capacidad que se debe tener para apoyar a las personas y grupos que conforman una empresa. (p. 41) Esto, es complementado por la experta Lozano (2008), que plantea una dualidad sumamente interesante que presenta esta técnica, la cual es el poseer una doble vía de ser y hacer.

Por el lado de ser, hace referencia en el cuidarse a uno mismo, la calidad de vida y el crecimiento como seres humanos, mientras que por el lado del hacer es un procedimiento de fomentar los rendimientos y un estilo de liderazgo, que obtiene resultados desde cualquier ámbito en que se aplique el coaching. (Lozano, 2008, p.128).

De lo expuesto, es posible afirmar el éxito continuo que ha tenido el desarrollo del “coaching gerencial” en el mundo empresarial contemporáneo para optimizar las organizaciones del nuevo siglo. Es pertinente indicar que esta técnica es una de las más usadas y conocidas en el entorno de negocios por sus excelentes resultados.

## **2.2 Programación Neurolingüística (PNL)**

Esta avanzada herramienta, llamada “nueva ciencia” se desarrolla desde hace unos 40 años por el Dr John Grinder, profesor de lingüística y el Dr. Bandler un sicólogo experto en ordenadores. Sus estudios han permitido estudiar a los seres humanos y sus estados emocionales. Esta perspectiva, puede ser aplicada a sistemas organizados empresariales de comunicación y formular así cambios positivos en las organizaciones. Esto aporta a nuestra investigación un recurso importante en el análisis.

### **2.2.1 Sus Antecedentes**

La programación neurolingüística se ha venido sistematizado desde los años 70, a partir de estudios psicológicos de personas que habían experimentado un éxito sobresaliente y de impacto en la historia empresarial.

Al respecto, Manuel Roca, licenciado en PNL considera:

A través del estudio sistemático de videos y conversaciones grabadas a esas personas que se comportaban de forma excelente se descubrió que todas utilizaban patrones de conducta similares, no siendo conscientes de ellos. Así, se establecieron los primeros modelos de comunicación de la PNL que permitieron reproducir esas conductas de forma repetida. Los videos y cintas grabadas permitieron determinar exactamente los elementos clave que había detrás de esos comportamientos sobresalientes. Se descubrió que las personas de éxito eran capaces de influir positivamente en el estado emocional de las personas con las que se relacionaban, estableciendo una conexión y sintonía inmediatas. Además eran capaces de descubrir con facilidad las estrategias de los demás para tomar decisiones, comprar, vender, motivarse, etc. También eran capaces de influir en su propio estado emocional para mantenerse seguros y confiados en sí mismos en cualquier situación. (1996, párr. 3).

La sintonía y la conexión que menciona el autor, correspondían, en este nivel de estudio, a conductas inconscientes que utilizaron el lenguaje como un recurso comunicacional, a través del cual se ha construido un mundo social que logra comprensión mutua y alcanza sus objetivos. El lenguaje no verbal es parte inseparable de la comunicación y responde a formulaciones cerebrales que también programan otros sistemas, los cuales, sin palabras conversan con el exterior de manera inconsciente.

En este sentido, Redondón comparte lo expuesto por Roca y otros especialistas, al reconocer que en toda conversación está presente, además del lenguaje verbal, el lenguaje del cuerpo o no verbal. Este tipo de comunicación es, según estos autores sumamente valiosos ya que permite muchas veces al receptor presumir o interpretar lo que piensa el individuo o incluso que siente al exponérsele algún tipo de tarea, actividad ó labor para realizar.

De hecho, según los autores estudiados para esta herramienta, desde los tiempos de Aristóteles e Hipócrates ya existía un amago de la programación neurolingüística. La pseudociencia de la “fisiognomía de juzgar por la apariencia externa el estado de ánimo de una persona se mencionaba, y fue hasta Darwin y Freud quienes pudieron desde puntos de vista diferentes, llevar estas conjeturas a la ciencia de las emociones.

Darwin y su teoría de la evolución quisieron demostrar que las emociones se llevan a cabo contrayendo músculos y Freud se apoyaba en los sentidos de la vista y la escucha para demostrar que las personas no podían guardar ningún secreto, pues su cuerpo lo delataría de forma inconsciente. (p. 4).

Como se indicó anteriormente, es una poderosa herramienta que calibra, influye y programa ambientes emocionales, que pueden llegar a ser aplicados en organizaciones a nivel mundial, para resolver obstáculos comunicacionales y agilizar procesos.

### **2.1.2 Conceptualización**

Esta herramienta ha sido conceptualizada por diversos autores, que, a través de los años, han investigado las aplicaciones prácticas de la técnica, basados en los primeros estudios de sus forjadores.

El Dr. Michael Henric-Coll (2003) economista y comunicador organizacional, en el artículo de la revista Gestópolis destaca al respecto que esta técnica de comunicación y evolución personal fue desarrollada por Richard Bandler (Doctor en Matemáticas y en psicología) y John Grinder (Doctor en Psicología y Lingüística). Estos gestores se preocuparon por construir un modelo, utilizando para ellos los conocimientos más modernos sobre la comunicación humana, el lenguaje y el funcionamiento del cerebro. Según ellos, la PNL se revela como una herramienta privilegiada en todos los campos en los que importa comunicar mejor y con mayor eficacia: negociación, venta y dirección de un equipo humano por ejemplo. (párr. 2).

La comunicación, como uno de los factores condicionantes del éxito o fracaso en las relaciones humanas, impulsadora de la creación de la herramienta en estudio; es vista desde los ojos de Roca como:

La PNL permite conocer la estructura del comportamiento personal, definir los recursos y limitaciones individuales y explorar nuevas posibilidades para eliminar aquello que causa conflictos y potenciar lo que resulta eficaz. En el área del desarrollo personal permite mejorar de manera rápida las propias capacidades y dota a la persona de nuevos recursos para alcanzar las metas que se proponga. En la empresa sirve para mejorar la comunicación

interpersonal, la capacidad de liderazgo, la motivación de los colaboradores y el trabajo en equipo. En el ámbito terapéutico resulta especialmente eficaz para resolver problemas de comunicación, eliminar fobias y cualquier alteración de conducta. Lo más valioso de la PNL es que puede ser fácilmente aprendida y aplicada por cualquier persona en su propio beneficio o en el de los demás. (1996, párr. 10).

La facilidad con la que Roca enlaza el concepto con la práctica pone al descubierto una herramienta que está ligada con experiencias familiares como la emoción, perspectiva muy similar a la del autor Blandes quien, entre otras cosas, anota que esta técnica estudia cómo los seres humanos organizamos mentalmente nuestras experiencias sensoriales, emocionales y lingüísticas, para ejercer todas las acciones que desarrollamos, en nuestro diario vivir. Al ser esta técnica consustancial al ser humano, es muy fácil su aprendizaje y, por tanto, obtener resultados exitosos a corto plazo.

Los autores ya mencionados recalcan el enfoque emocional como uno de los pilares fundamentales en dicha herramienta, porque se propone con ella “programar u organizar” un proceso de sentimiento o emociones que condicionan la percepción desde los cinco sentidos y cómo se convierten o codifican. Otro experto, cómo lo es Henric-Coll, indica:

Esta experiencia permite dos tipos de ventajas, una primera es la de disponer de un estado de recurso potente, dispuesto a activarse sobre pedido; y la otra es el crear un enlace emocional con los compañeros del equipo que han compartido nuestra misma emoción y cuyo apoyo afectivo, ha sido clave para lograrlo. (2003, párr. 6).

Los conceptos desplegados por los cuatro autores tienen un elemento en común: la relevancia de dicha herramienta, para usos empresariales en las relaciones humanas; una técnica factible en la aplicación y cambios estructurales en las líneas de pensamiento que obstaculizan los procesos positivos de las personas y su desarrollo humano.

### **2.1.3 Sus Características y Ventajas**

La comunicación es eje central de la presente investigación y cada una de las herramientas de estudio están interconectadas, u obedecen al único objetivo de lograr diferentes metas positivas en cualquier organización.

El enfoque de la programación neurolingüística se caracteriza por acciones concretas expresadas en verbos infinitivos como transformar, enfrentar, preservar, alcanzar, mejorar, ampliar o desplegar. La técnica va de la mano con la acción y la ejecución.

Henric-Coll se refiere a algunas de estas características:

La PNL permite acceder a estos estados de recursos y activarlos cuando los necesitamos. Al no hallarse en la capa consciente y racional del cerebro, sino en el sistema emocional, necesitaremos la técnica de los anclajes para acceder a ellos. En eso la PNL difiere de las técnicas analíticas, no intenta comprender los porqués, sólo apoyarse en las experiencias adecuadas para sobrepasar nuestros límites personales actuales y mejorar lo que ya estamos haciendo. Nuestros comportamientos son coherentes con nuestras representaciones mentales y nuestra exploración del mundo está limitada por el mapa que tenemos del mismo. Cuando ampliamos nuestra visión del mundo, ampliamos nuestra capacidad de comportamiento. Pero como lo escribía al principio, ya tenemos el mapa, lo que ocurre es que hemos dejado parte del mismo en la oscuridad, o doblada detrás de la hoja central. La PNL ayuda a desplegar el mapa y a ponerlo a plena luz. (2003, párr. 14).

Otro rasgo importante por destacar son los sustantivos que le dan cuerpo a cada una de las acciones características mencionadas anteriormente y que rescatan la esencia de la herramienta, tales como: convicciones, destrezas, capacidades, actitudes, valoraciones, hábitos y técnicas. Sobre estos tópicos, Blanes manifiesta, entre otras cosas, que esta técnica valora de forma incalculable “el conocimiento”, ya que éste representa uno de los valores más importantes para lograr éxito sostenido en cualquier organización. Por otra parte, los autores Barrera, Reyes y Rangel (2000) en su tesis “Liderazgo y programación neurolingüística”, racionalizan y organizan algunas de las características ya mencionadas por otros autores, para clasificarlas en cinco diferentes áreas o niveles sobre las cuales debe trabajar esta herramienta, como lo son: “ Identidad: Quién soy, cuál es la misión. Sistema de creencias: Causas, categorías de valores. Capacidades: Estados, estrategias, meta-programas, habilidades, destrezas, sentido de dirección. Comportamientos Específicos: Lo que hago o he hecho, acciones. Medio ambiente: contexto externo, reacciones” (p. 53).

Las características evidencian cómo esta herramienta puede transformar un sistema neuro programado, reprogramarlo y obtener resultados envidiables en las organizaciones; trabajando positivamente sobre el ser humano para optimizar su productividad y mejorando su calidad de vida.

Para cualquier organización en busca de desarrollo competitivo, que desee superar falencias o fortalecer procesos, la experiencia de la programación neurolingüística le permitirá, acceder, almacenar y transferir el aprendizaje único de dicha práctica. La ventaja que brinda se centra en soluciones que administran las mejores prácticas para enfrentar obstáculos. No se trata de una técnica teórica que define el problema y lo clasifica; más bien ejecuta estrategias para contrarrestar y enfrentar el daño y programa medidas de contingencia para proteger al sistema de futuros imprevistos.

Desde esta perspectiva, encontramos opiniones en común de diferentes autores, quienes coincidieron al respecto en que esta técnica utiliza mecanismos concretos, para el tratamiento de fobias, ideas delirantes, miedos inespecíficos, angustia, depresión, valores, creencias, haciéndolos desaparecer en corto tiempo, en el plano meramente psicológico. Además, *“Logra un adecuado control sobre los estados alterados de la consciencia. Clarifica metas y estrategias personales y de otras personas en una hora. Mejora de una manera práctica la salud mental y física. Es un auxiliar en el logro de nuevos patrones de relación para consigo mismo y con los demás”*. No hay duda de que esta técnica propicia ambientes de trabajo sanos, empezando por el estado emocional de los empleados, el cual, si se encuentra estable, va a generar que la empresa u organización alcance sus objetivos de forma más eficiente y logre un éxito sostenido.

Uno de los factores más relevantes en los esquemas laborales de las empresas del siglo XXI es el comportamiento positivo o negativo que puedan desarrollar los miembros de la organización. Esta herramienta ha demostrado que dichos esquemas pueden ser modificados de forma positiva, a través de entrenamientos mentales para programarse y enfrentar de un modo preparado situaciones inesperadas de la mejor forma, apelando al “cómo” de nuestras acciones y reacciones. Madero afirma sobre este tópico que:

Los diferentes modos en que las personas procesamos e interiorizamos la información y nos representamos el mundo exterior o, como pudo verse, la forma en que, de una manera sintética, “aprendemos” puede favorecernos al encarar una negociación puesto que nos servirá para interpretar y

comprender las posibles reacciones de nuestro interlocutor y tratar de dirigir y adaptar nuestra conducta según se requiera. Orientar, de un lado, la negociación al modo de “entender” de la otra parte y fomentar, de otro, nuestro potencial neurolingüístico propiciará el resultado deseado. (2009, p. 25).

La gran ventaja del aprendizaje es que se puede reformular y adaptar constantemente a los requerimientos o las condiciones en que se desarrolla un ser humano con su entorno. La inducción de los pensamientos funciona como aceleradores sistematizados que dirigen el pensamiento en cursos inteligentes con propósito. Henric-Coll, uno de los autores que se ha especializado en explicar las ventajas de esta técnica, ha afirmado que la *“PNL posee los medios de inducir en nosotros mismos, los estados de recursos deseados”*. Esto quiere decir que a través de ciertos métodos y mecanismos que ponga en práctica una organización, puede desarrollar en sus empleados emociones positivas o desanclar miedos y emociones negativas. No hay duda de que el ser humano trabaja por medio de estímulos en todos los ámbitos de su vida, y el laboral no escapa de esta realidad; todo lo contrario, se ha demostrado, que el empleado que “es feliz” en su trabajo, desarrolla mayor rendimiento y eficiencia en su actuar, lo cual genera un efector multiplicador, éxitos y réditos a la empresa para la cual trabaja.

Otra de las ventajas que rescata Henric-Coll, en su artículo titulado “Comunicación organizacional”, es la capacidad que tiene la programación neurolingüística para diseñarse dependiendo de los requerimientos de la empresa, situación que rescata resultados puntuales y permite centrarse en objetivos concretos. Sobre ello, se indica:

Esta experiencia permite dos tipos de ventajas, una primera es la de disponer de un estado de recurso potente, dispuesto a activarse sobre pedido; y la otra es el crear un enlace emocional con los compañeros del equipo que han compartido nuestra misma emoción y cuyo apoyo afectivo ha sido clave para lograrlo. En nuestra vida laboral, y personal, tenemos muchas ocasiones de pensar que no lo vamos a conseguir, que la situación es inextricable, que no tenemos tiempo, que no tenemos recursos, etc. Estas emociones negativas normalmente paralizan nuestra capacidad creativa y nos impide encontrar los recursos internos necesarios. Sin embargo, basta con activar el anclaje para que la mentalización se transforme en positiva y que, entre todos, encontremos los recursos y las soluciones para transformar un probable

fracaso en un gratificante éxito. (2011, Sección Un ancla colgando de una cuerda, párr. 7).

La agudeza sensorial que nos permite ver y escuchar el mundo exterior responde a diferentes estímulos en cada emisor o receptor. En la comunicación, pueden existir ruidos inconscientes provocados por el emisor que desmotivan al receptor y provocan reacciones contrarias a sus verdaderos intereses.

La cotidianidad opaca la importancia de dicho encuentro, pero en la realidad, para una compañía que depende del éxito en su departamento de servicio al cliente, la comunicación es el pilar fundamental. Los efectos positivos establecen una sintonía entre el lenguaje verbal y no verbal que calibra la comunicación y sobretodo calibra los intereses con los resultados.

## **2.3 World Café**

El entorno organizacional del mundo globalizado ha dictado poco a poco una tendencia sostenida a la búsqueda eficiente de soluciones a los problemas cotidianos. Esto se aplica en todos los niveles sociales donde se encuentren reunidas dos o más personas.

La necesidad de nuevas respuestas que rompan los esquemas tradicionales le ha dado una nueva visión a la creatividad. El “world café” se presenta como una forma de generar nuevas alternativas apostando a la inteligencia colectiva heterogénea, en la búsqueda de opciones al status quo de la sociedad. A partir del cotidiano quehacer de la conversación, potencializa el alcance del conocimiento de las personas, por medio de una simple pero efectiva metodología de conducción de ideas e interconexión de niveles

### **2.3.1 Sus Antecedentes**

El concepto de “world café” fue introducido por primera vez por Juanita Brown y David Isaac a principio de la década de los noventas. Se presenta como una herramienta hasta cierto punto informal que por su dinámica, permite gran versatilidad, característica que menciona Alexander Shieffer al asegurar que es tan simple y adaptable al cambio organizacional y por ello se ha convertido en un movimiento a gran escala.

Por su naturaleza, el “world café” tiene una íntima relación con el concepto de liderazgo, especialmente el “liderazgo conversacional”. Sus técnicas están basadas en la simplicidad de la comunicación entre seres humanos a un nivel básico, heterogéneo y relajado.

En el campo del liderazgo conversacional, Hurley y Brown anotan lo siguiente:

Como lo definió la educadora Carolyn Baldwin, el liderazgo conversacional es el “uso” que el líder hace de la conversación como un proceso clave para cultivar la inteligencia colectiva necesaria para la creación de valor tanto de negocio como social (...) El liderazgo conversacional se enraíza cuando los líderes ven a sus organizaciones como redes dinámicas de conversación y cuando consideran a la conversación como un proceso medular para efectuar un cambio sistémico positivo. (Hurley y Brown, 2009, p. 2).

Algo tan natural como la conversación y el intercambio de ideas no tendrían razón útil para el mundo gerencial, si esta dinámica no es dirigida por un líder que, a su vez, responde a un

objetivo principal, ya sea la resolución de un conflicto o la búsqueda de oportunidades para mejorar la organización.

### **2.3.2 Conceptualización**

A pesar de lo simple que es el concepto de “conversación”, este adquiere características muy sofisticadas al aplicarlo a los entornos gerenciales y de negocios de hoy en día. Definir el World Café, va de la mano con la misma razón por la que el ser humano tiene la necesidad de comunicarse, lo cual le da ese tónico intuitivo y casi irónico a la aplicación de la técnica.

Juanita Brown, líder de “World Café Community” menciona dentro de los aporte de la herramienta, la adaptabilidad con que puede ser aplicada a la conversación, siendo esta, no un simple parloteo, sino que se basa en diálogos constructivos, que planteen retos a la inteligencia colectiva y desafíen la creatividad, se nutra de contrastes, porque cada aporte individual robustece el espacio infinito de posibilidades grupales

Aunque esta es la definición del grupo al que pertenece la cofundadora de la técnica, se puede notar rápidamente que otros autores, conforme desarrollan la herramienta, logran entrever otras vetas que enriquecen el concepto, sobre todo desde la práctica de esta en el mundo real.

Por ejemplo, en la opinión del Centro de Estudios Vascos, el concepto de “world café” es el siguiente:

El world café es una metodología que posibilita la creación de redes informales de conversación y aprendizaje social, favoreciendo la comunicación y el intercambio de experiencias sobre cuestiones relevantes de una organización o comunidad entre un amplio número de personas... está construido sobre el supuesto de que las personas poseen dentro de sí mismas la sabiduría y la creatividad para enfrentarse incluso a los retos más difíciles, y que se involucran profundamente cuando sienten que están contribuyendo con su pensamiento a preguntas que son importantes para ellas. (Koury y Moso, 2009, párr. 1-2).

La visión anterior es más dirigida al aspecto social, en contraste con la visión de Brown, lo cual es precisamente una de las innovaciones del “world café” sobre todo en el área de los negocios, que tradicionalmente se relaciona con la formulación de números calculados, más enfocados en las rentabilidades que en el beneficio social. La apuesta al talento humano es una forma de romper la barrera comunicacional y crear un clima confortable para que los colaboradores de una organización se expresen sin resistencia.

Esta capacidad de expresión dirige el poder de la conversación a situaciones concretas, donde los participantes según Isaacs (2008), autor del libro “Welcome to the Word Cafe”, dan ruptura a la clásica dinámica de callar y actuar, y adoptan la tendencia de crear aportes inteligentes que puedan probarse en la práctica, como un paso natural que pone a prueba la recopilación colectiva de ideas. El autor da un razonamiento más práctico de la técnica, que se acerca a la puesta en práctica del ejercicio de la conversación en función de encontrar nuevas fortalezas a partir de la inteligencia al servicio de la organización. (pp. 47-53).

Este razonamiento tiene implicaciones importantes en los procesos de desarrollo de ideas en la gerencia, ya sea en empresas, grupos temáticos, gobiernos o cualquier agrupación con un número importante de miembros que quieran desarrollarse alrededor de algún tema en específico, alejándose de la individualidad y haciendo un acercamiento mediante la colectividad de ideas.

### **2.3.3 Sus Características y Ventajas**

La estructura de trabajo de un “world café”, a pesar de ser un sistema basado en el esquema relajado de una conversación informal, debe cumplir varios aspectos en cuanto a forma y contenido. Se procederá a describir los roles de las partes de un “world café” siendo ejecutado y seguidamente, los siete requisitos que se reconocen como necesarios en la conformación de este.

El liderazgo y la clara dirección de un “world café” es un punto clave en el buen manejo de las conversaciones colectivas. A grandes rasgos, el mecanismo es muy simple: una serie de mesas de cuatro o cinco miembros, con un director estático y una serie de participantes que rotan de mesa a mesa, hablando acerca del mismo tema y llevando las conclusiones importantes a los otros núcleos mediante las rotaciones. Los roles más importantes según Schieffer (2004) son:

- **Coordinador/patrocinador:** esta es la persona o el grupo que necesita que se den las conversaciones y que invita a los participantes. Se espera que sea un miembro más dentro de las mesas de conversación, logrando extender la invitación a los miembros, más que dirigir el proceso.
- **Anfitrión:** esta es la persona o grupo que dirige el proceso de “world café”. No necesariamente debe ser un experto facilitador ni un consultor, pero si debe proveer de la estructura necesaria y la dirección para que el ejercicio pueda desarrollarse en su plenitud, permitiendo que los diálogos se produzcan en un medio de coherencia sin control. Normalmente, son universidades, compañías o empresas que se dedican a este oficio y que cuentan con el espacio físico (mesas, salones, servicios básicos) y las herramientas necesarias (proyectores, sonido, video) para manejar una convención o reunión de muchas personas.
- **Anfitrión de mesa:** es la persona que no rota en las mesas. Recibe a los nuevos miembros en cada rotación y va registrando las conclusiones más importantes de cada ronda, de manera que puedan ser transmitidas en cada ciclo conversatorio. No es una persona especializada, sino más bien, un miembro más de la actividad el cual acepta este rol desde un principio.
- **Miembro/participante:** son los que rotan de mesa a mesa, con el objetivo de entrecruzar ideas y llevar consigo la esencia de las conversaciones en las diferentes rondas.
- **Equipo de diseño:** es el grupo de personas que originan las bases e implementan el funcionamiento de los diálogos del “world café”. El éxito del proceso estará muy atado a la implementación correcta y creativa de los principios fundamentales. (p. 4).

La estructuración de roles de un “world café”, a su vez, está sujeta a siete reglas fundamentales que aseguran la fluidez del ejercicio y son aceptadas por los principales teóricos en el tema. Aun así, siempre se hace la aclaración de que las reglas son generales y que la aplicación de nuevas formas creativas para mejorarlas siempre será en beneficio del proceso.

Estos fundamentos, clarificados puntualmente por Schieffer, son los siguientes:

- **Especificar el contexto:** como en toda actividad con muchos participantes, hay que cuidar de que el tema central no se desvíe innecesariamente. Para lograr

esto, se consideran tres subpuntos a ejecutar: **1-Establecer un propósito:** un propósito claro esboza mejor la intención del ejercicio y su diseño. Cuando los participantes tienen claro este punto, el anclaje del tema conlleva de por sí una mejor claridad en las soluciones a proponer y en las ideas que se explorarán. El equipo de diseño debe iniciar el tema con una pregunta específica, clara y sencilla pero que dé pie al desarrollo de la técnica por un camino bien establecido, esto por cuanto el “world café” no tiene como objetivo crear ninguna solución predeterminada sino, más bien, explorar nuevas alternativas de solución a un problema conocido mediante la interacción de los participantes. **2-Determinar el número correcto de participantes:** la diversidad del grupo es la que va a generar nuevas soluciones. Con un grupo no solamente interdisciplinario, sino que también heterogéneo en términos de nivel corporativo, educacional, de género, jerárquico o de edad, se pueden abarcar muchos más niveles de posibilidades. La fortaleza de esto reside en tomar en cuenta las ideas de los participantes que normalmente no tienen conexión comunicativa en las estructuras de sus grupos de trabajo normales. Aunado a esto, la decisión de conformar un “world café” de treinta personas o de mil será una correlación al tamaño del grupo o empresa al cual pertenecen y al tema que se está poniendo en análisis y **3-Manejo creativo de los parámetros:** en un diálogo de W.C., la intención es buscar nuevas posibilidades de una manera colectiva, compartiendo, mezclando y transmitiendo dichas posibilidades a través de los diferentes niveles de los participantes. La naturaleza informal de la actividad y la falta de presión por encontrar soluciones inmediatas a los problemas hace que los participantes puedan expresarse de una manera relajada, lo cual beneficia la generación de soluciones a problemas críticos que se quieren solucionar de una manera alternativa.

. **Crear un ambiente agradable y hospitalario:** normalmente, uno de los primeros pasos que debe tener en mente el coordinador de la actividad es escoger con cuidado al anfitrión. Un anfitrión que goce del respeto de los participantes facilitaría el curso del proceso y también aumenta el nivel de compromiso de estos. El anfitrión debe crear un espacio eficiente en términos de recursos comunicativos, pero al mismo tiempo asegurar que sea relajado. Como se ha explicado, la naturaleza informal de los diálogos debe ser fomentada por un entorno al mismo tipo, en el cual se pueden utilizar elementos como música de fondo suave, mesas

pequeñas con sillones cómodos y arreglos florales pequeños; los cuales son comunes en un café normal donde la gente se reúne para pasar el rato una tarde cualquiera. Al ser los participantes de diferente índole, se deben de tener en cuenta las posibles diferencias culturales para evitar el rechazo de los participantes; por ejemplo, no es lo mismo una zona de confort para un europeo que para un habitante de Medio Oriente. Los grupos o mesas de pocos integrantes también colaboran en la apertura emocional de los participantes. Por último, el anfitrión debe de establecer las reglas de etiqueta que van a regir en la actividad. (2004, pp. 4-7).

Como parte de los fundamentos de esta herramienta gerencial, se editaron dos documentos en los cuales se exponen de manera detallada estos. A continuación se hace referencia al segundo de ellos, titulado: *The World Café: Part Two*; en el cual se esbozan otros cinco elementos asociados a esta técnica de comunicación gerencial.

- **Explorar preguntas de importancia:** los cuestionamientos deben ser abiertos, sencillos y claros, que provoquen actividad de pensamiento y que no busquen respuestas inmediatas. Deben despertar el ánimo de investigación, curiosidad y sobre todo un efecto de compromiso en los participantes. Una vez definidos estos cuestionamientos, la organización de las mesas de diálogo es posible, mediante la petición voluntaria de anfitriones de mesas.
- **Fomento de la participación de todos:** una vez iniciada la primera ronda de conversaciones, es importante mantener presente en el colectivo que la contribución de todos es crucial, por pequeña que sea. El respeto y el silencio cuando uno de los participantes de la mesa toma la palabra conlleva la audición proactiva de los miembros de la mesa y la desinhibición del expositor. Una vez terminada una ronda conversatoria, todos los participantes cambian de mesa, exceptuando al anfitrión, el cual recibe a los nuevos miembros y reconstruye los puntos más importantes del pasado grupo, de manera que cada nuevo participante puede correlacionar los temas que lleva consigo, con los que trataron los participantes anteriores. De esta manera, se empiezan a conectar ideas y el nivel de “*insight*” empieza a aumentar de manera considerable.
- **Conectar diferentes perspectivas:** éste es el punto más importante en un W.C. y es lo que define la fortaleza del ejercicio. Mediante los anfitriones de mesas, se van registrando las principales correlaciones de los demás participantes, lo cual

diluye en un mapa final que describe las soluciones y principales ideas a las que llegaron los miembros participantes.

- **Búsqueda colectiva de patrones, “*insights*” y preguntas más profundas:** como mínimo, deberían de haber unas tres o cuatro rondas conversacionales en el W.C. dependiendo del tamaño total del grupo, la intención total y la naturaleza del tema central. Se practica un ejercicio final donde se exponen las principales ideas producto de las mesas de diálogo. Una vez que los participantes han rotado hasta sus mesas originales, se retoman todos los puntos para exponer el desarrollo de las ideas a lo largo del proceso. Normalmente, se encuentra que las posiciones rígidas se han cambiado por posiciones abiertas en función de dar paso a una mejor solución colectiva. En este último paso, los participantes ya tienen una clara visión de la opinión de los demás y se puede proceder a la búsqueda de patrones de solución.
- **Registrar las conclusiones generales:** una vez terminadas las rondas de conversación y levantados los puntos conclusivos de cada mesa, estos se exponen a manera de foro frente a todos los participantes, para poder transmitir los resultados colectivos. (Schieffer, et al, 2004, pp. 2-5).

La importancia de la colectividad de miembros, buscando la mejor solución a un problema específico, arguye el implícito reconocimiento de que las herramientas de búsqueda individuales son limitadas al conocimiento de quien las busca.

En la opinión de World Café Community, existe una tensión natural en los flujogramas de organización tradicionales de poder en las organizaciones, sobre todo si apuestan por estructuras muy verticales. La razón de esto es que, son generalmente interpuestas por especificaciones predeterminadas lo cual es corregido por las estructuras emergentes que propone el W.C. y que, normalmente son menos predecibles. Por tanto, son mucho más proclives a desarrollar propuestas innovadoras. (Brown, 2008, p. 1).

Una vez concluido el W.C., los interesados, que generalmente son los mismos patrocinadores del evento, pueden recolectar la información producida y aplicarla en generar planes de trabajo que estudien e implementen las mejores opciones de solución producto del proceso.

## **2.4 Indagación Apreciativa (IA)**

Esta, al igual que las anteriores herramientas desarrolladas, es una técnica que ha venido ganando terreno en el mundo gerencial y de las negociaciones. Tiene alto contenido de la psicología positiva y se alimenta de tendencias constructivistas, con el fin de crear esquemas propositivos que generen ambientes de trabajo estables y climas organizacionales efectivos.

### **2.4.1 Sus Antecedentes**

Al igual que el coaching gerencial, esta herramienta nace según la mayoría de los escritos que hay sobre ésta, en la década de los ochenta. No obstante, solo el autor Ignacio Fernández, en el artículo titulado: “Indagación apreciativa: Una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos” afirma que el origen de la IA se remonta a los años 70 y se ubica en la Case Western University, donde un grupo de académicos e investigadores, encabezados por David Cooperrider, con la activa participación de Diana Whitney, desarrollaron este enfoque, basado en Psicología Positiva y el Constructivismo Social.

La apreciación histórica del Sr. Fernández es complementada por el Dr. Alfredo Miranda López, en el documento denominado: “La indagación apreciativa y el desarrollo organizacional”, en el cual manifiesta, acerca de los antecedentes de esta herramienta, lo siguiente:

En el año de 1980, en los Estados Unidos de América se inició la gestión de la teoría y la práctica de la Indagación Apreciativa que marcó un hito en los campos de desarrollo organizacional y de los procesos de cambio o transformación de las organizaciones, impactando múltiples áreas de la administración como la negociación, la gestión del conocimiento, la resolución de conflictos y la planeación estratégica, entre otros. El trabajo realizado por David Cooperrider en la Clínica de Cleveland, Ohio con Suresch Srivastva de la Case Western Reserve University se convirtió en la semilla de lo que llegaría a ser una filosofía y orientación al cambio que pueden reconfigurar la práctica, el diseño, desarrollo y aprendizaje organizacionales. Varias corrientes de pensamiento en particular han influido en el desarrollo de la

Indagación Apreciativa. Por una parte, el impacto de los avances de las llamadas nuevas ciencias, el enfoque sistémico y la dinámica de sistemas y por otra, la corriente del constructivismo social, los estudios psicológicos y sociológicos de la conexión entre las imágenes y la conducta y la teoría fundamentada, entre otras. (2005, p. 11).

Esta descripción, acerca de los orígenes de la IA en el mundo y su ligamen con otras corrientes de pensamiento, así como diversas disciplinas, nos permite afirmar la similitud que ésta tiene con el “coaching gerencial”, ya que ambas no nacieron para ser aplicadas en el mundo de la gerencia, sino más bien desarrolladas en áreas pertenecientes a otras ramas como el deporte o la psicología. Luego de probar su efectividad, han sido emuladas en los procesos organizacionales pertenecientes a la administración y los negocios.

Macías (2011), en su Tesis de Maestría en Psicología con Orientación Organizacional, menciona cómo el término aparece por primera vez en 1987 producto de una publicación profesional “Appreciative Inquiry in Organizational Life” escrita por Cooperrider y Srivastva, donde se desarrolla el punto de partida de la técnica que más tarde sería desarrollado por diferentes disciplinas para sustraer la raíz y adaptarla. (pp. 2-3). Luego de tres décadas desde su inicio, las aplicaciones o versiones que se han diseñado para adaptar la técnica al mundo empresarial son para algunos un cambio de paradigma creado de forma única para las oportunidades del siglo XXI, y al mismo tiempo, extendiendo los más profundos e importantes valores en el campo de la cultura organizacional.

En las últimas tres décadas esta herramienta gerencial no solo se ha fortalecido como una estrategia valiosa para una gran cantidad de disciplinas, sino que ha venido mejorando sus aplicaciones al combinarse con otras potencialmente eficientes y versátiles.

## **2.4.2 Conceptualización**

Del material bibliográfico revisado para definir esta “herramienta” se encontró una serie de enfoques. No obstante, se utilizan los que se adaptan más al objeto de estudio y al propósito que persigue esta investigación.

Al respecto, el autor Macías Suárez indica:

La Indagación Apreciativa es un método amplio y sistémico, colaborativo y altamente participativo, que consiste en buscar e identificar las “Fuerzas que

dan Vida” que están presentes cuando un sistema está funcionando en condiciones óptimas, en términos humanos, económicos y organizacionales ...En sus análisis, Miranda (2005) nos dice que la Indagación con Aprecio también basada en el Constructivismo Social, en las investigaciones relativas al poder de las imágenes y en teorías tales como la Teoría de la complejidad, la Teoría del caos, la Física Cuántica y los sistemas de Auto-organización, es una teoría, una perspectiva y un conjunto de principios y creencias relacionadas con el funcionamiento de los sistemas organizaciones humanas, lejos de las concepciones anteriores que entendían metafóricamente a los sistemas humanos como algo mecánico. (2008, p. 5).

El origen del concepto ha transitado las combinaciones más diversas para lograr alcanzar aplicaciones empresariales, que se adaptan a sistemas de trabajo y objetivos grupales masivos. El aspecto social es clave en el uso de esta técnica, porque se fundamenta en el intercambio humano y permite la aplicación o combinación de otras herramientas para optimizar sus resultados.

El talento humano le da vida propia a los recursos teóricos. Ese descubrimiento, según expone Alfredo Miranda en su libro “La indagación apreciativa y el desarrollo organizacional” es de carácter sistemático, pues es una filosofía práctica y un proceso flexible que se ajusta a los entornos organizacionales en términos económicos, ecológicos y humanos, donde se puede diseñar e implementar el tipo de empresa en el que desean desarrollarse.

La calidad de vida en una organización es un aspecto que se ha dejado de lado durante años y que se retoma a partir de éxito que han tenido unos pocos que sí han invertido en mejorar la calidad en la comunicación, en buscar métodos alternativos para la solución de conflictos colectivos. Rodrigo Macías, en su tesis “Medición del impacto generado por un proceso de desarrollo organizacional conocido como indagación apreciativa, en dos variables: Actitud de compromiso en el trabajo y calidad de clima organizacional”, destaca cómo la herramienta no se queda analizando las fallas del pasado y exige pasar a la siguiente etapa: “creación”. (pp. 20-22)

La creación deja atrás los fracasos, y diseña ambientes positivos para construir un ambiente seguro colmado de visiones nuevas, para aplicar técnicas de desarrollo organizacional que enriquezcan los procesos que demande la empresa. Partir de cero hace que la colectividad deje atrás la culpa y las cargas pesadas que terminan indisponiendo a las personas y

alimentando actitudes defensivas. Es una garantía que busca promover el perfeccionamiento de los procesos, basado en la acción, la creación y el movimiento.

Como observamos a lo largo de este ítem, la IA es una herramienta contemporánea, alimentada por una gran cantidad de disciplinas, en donde predomina la Psicología Positiva y las Ciencias de la Conducta Humana. En el siguiente apartado se clarifica aún más su potencial al conocer la diversidad de características que encierra.

### **2.4.3 Sus Características y Ventajas**

En cuanto a las características de esta herramienta, se encuentran clasificadas por ocho principios nucleares, y etapas; los cuales, en conjunto describen de manera integral las tipologías que se le pueden asignar a esta valiosa técnica. Dicha clasificación no separa el funcionamiento de la herramienta, solo aclara, como lo especifica Rodrigo Macías (2008), la forma de entenderla o abordarla.

El primer principio de la IA es el denominado constructivismo, el cual se centra en la comprensión de aspectos relacionados como la organización y su destino, conocer a fondo la empresa, contemplar detalles que aclaran el origen, objetivos, visión, misión y proponer un estilo de liderazgo perceptivo, observador y meticuroso. Este principio valora en especial el poder del lenguaje para crear realidades, en donde el líder puede modificar el curso de la historia, con solo tener una “intención”. Él es la pieza que observa, percibe e influye en el éxito de un proyecto determinado.

La “anticipación” es el segundo principio clave de una organización: ir a pasos adelantados de lo que podría o no suceder en la implantación de un plan; es tomar la previsión de caso para crear planes de contingencia. El futuro es considerado como una inesperada oportunidad de hacer cambios organizacionales y guía la conducta de las personas. Otro de los principios, que conecta con la acción directa, es de la “simultaneidad” por su naturaleza, se propone llevar paralelamente los procesos de indagación y cambio. Al mismo tiempo que se hace el cuestionamiento se crea la alternativa que implantará la solución, operando como una inmediatez, que no se detiene a analizar sino a crear.

El principio “poético” promueve la apertura a las diversas interpretaciones a la hora de leer o conocer una organización, considerando a los colaboradores coautores de la historia, inspiradores inagotables de las futuras generaciones. Por otra parte, el principio “positivo” deja de lado el aporte pesimista para enfocar con entusiasmo esperanza, alegría e

inspiración, creando una inercia estructurada que guía un proceso grupal o un esfuerzo de cambio organizacional, más duradero y efectivo.

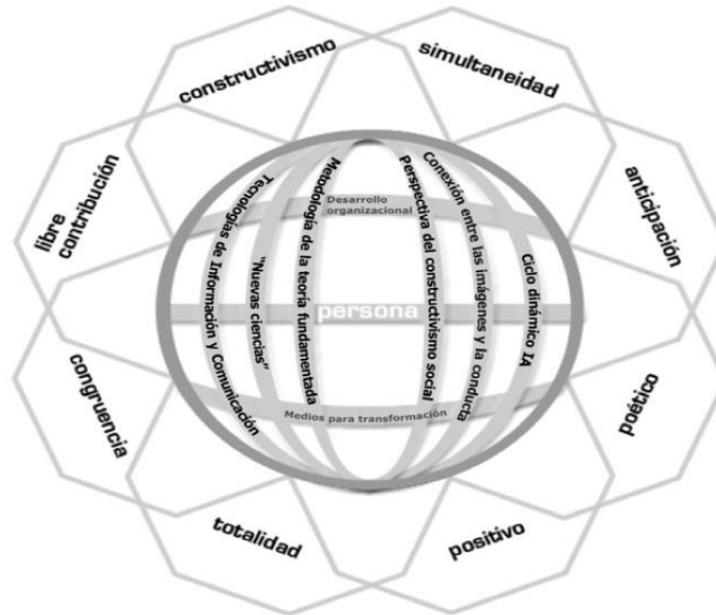
El principio de “totalidad”, el de la “congruencia” y el de la “libre contribución” son factores con los que perfeccionan la forma idónea de cómo se debe entender y aplicar la IA en una organización o empresa. El primero destaca lo mejor de las personas, de sus relaciones, de las comunidades y organizaciones, engloba el entorno y los actores de la organización o entidad, con el fin de estudiarla como un todo y poder así visualizar de forma holística sus problemas y de la misma manera construir sus soluciones. El segundo establece que el líder debe ser el primero en implementar el cambio positivo para que a través de su experiencia, otras personas se contagien y decidan seguirlo. El tercero o “libre contribución” promueve la libertad de decisión de las personas en la organización, cediendo autonomía para liberar su potencial creativo y personal. (pp. 6-8)

Al haber descrito los diferentes principios que caracterizan a esta herramienta gerencial, es pertinente intercalar en este texto una ilustración sobre estos diferentes principios, la cual clarifica el mecanismo y la interrelación que se gesta entre ellos para generar esta innovadora herramienta.

Luego de exponer los 8 principios nucleares de esta herramienta gerencial, pasaremos ahora a completar su accionar, exponiendo los detalles alusivos al ciclo y las etapas de la IA. La mayoría de expertos coinciden en afirmar que sin estos no se podría aplicar de manera correcta la IA. Las cinco etapas que comprende esta herramienta son: iniciar, indagar, identificar, imaginar e innovar.

## Ilustración 1 Indagación apreciativa: Bases teóricas, Aportaciones, sustento y principios Dr. J. Alfredo Miranda L.

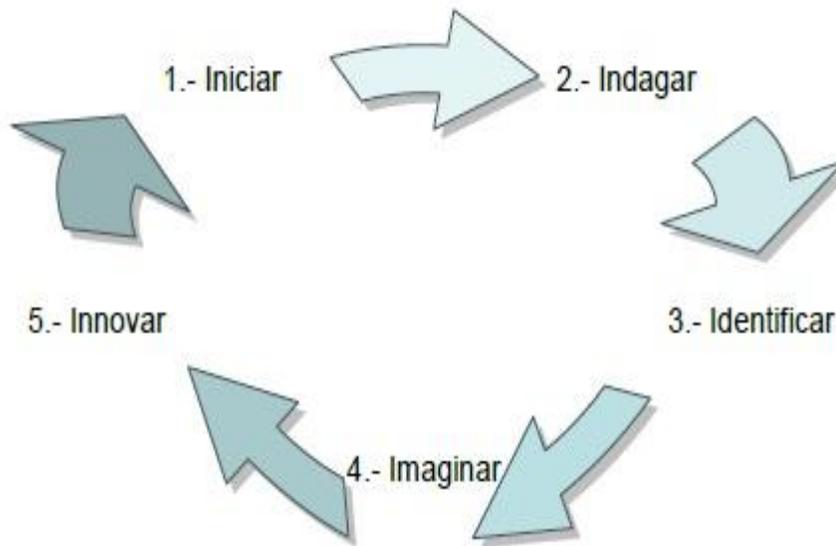
Principios de la Indagación Apreciativa (IA)



**Fuente:** Dr. Alfredo Miranda L, La indagación apreciativa, México, mayo de 2005.

La primera etapa, como en cualquier proceso, es fundamental, porque en el inicio se define la estructura, se parte como se ha anotado anteriormente de los aspectos positivos y las dinámicas y permiten cultivar y hacer prosperar a esas propiedades que dan vida a la organización. Esta etapa es considerada por la mayoría de autores como la más importante, ya que desarrolla el “Ciclo dinámico de la IA: Modelo de las 5 i’s” propuesto por los expertos Mohr, Jacobsgaard en el año 2001 y actualizado por el Dr. Miranda en el año 2005.

Ilustración 2 Ciclo Dinámico de la indagación apreciativa: Modelo de las 5 i's



**Fuente:** Mohr, Jacobsgaard (2001) y Miranda (2005), Indagación apreciativa, en dos variables de relevancia organizacional, que son actitud de compromiso en el trabajo y calidad de clima organizacional, Tesis de Grado de Maestría, México, 2008.

A pesar de ser este primer escalón un eje central en el desarrollo y aplicación de esta herramienta, no se pueden menospreciar las otras cinco etapas que completan este ciclo que incluyen el mecanismo “iniciar” acción que marca la pauta y planifica, “indagar” responsable de conectar las imágenes y la conducta, “imaginar” componente perceptivo y por último “innovar” el elemento que le da continuidad al conocimiento y lo obliga a actualizarse. La indagación apreciativa reta las estructuras conservadoras y las obliga a remplazar las formas antiguas de llevar a cabo un plan; esboza una lucha revolucionaria que se fundamenta a partir de lo “positivo” y lo “afirmativo”, enfoca los éxitos empresariales de una forma flexible, porque los procesos, aunque se traten de planificar con detalle, siempre van a ocurrir imprevistos, considerar alternativas para enfrentarlos le dan una dosis de improvisación que hacen de la creatividad una necesidad en el equipo gerencial.

Ignacio Fernández (2010), en su obra “Indagación apreciativa: Una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos” califica a la herramienta, como “catalizadora y vital” cuando utiliza la combinación de la búsqueda y apreciación; como se trabaja sobre seres humanos, la cabeza o líder no debe perder de vista que la IA

trasciende diferencias culturales y enfatiza más las analogías y sus puntos de encuentro que en las desigualdades. (p.1).

El rol del colaborador es crucial, la técnica centraliza toda su atención en favorecer el lado positivo del ser humano, generando en su proceso que el clima organizacional sea agradable para los funcionarios, propiciando una mejoría sustancial en donde sea que se aplique. Los resultados positivos que se alcanzan son la garantía, como es el caso que se anota a continuación:

Como resultado de vivir esta dinámica organizacional, se supone que la gente y su organización, presentan mejoras personales y también estructurales. Se suponen mejoras en la percepción colectiva del clima organizacional, así como mejoras en la percepción individual de actitudes como la del compromiso en la organización (...) También se presumen mejoras en factores como identificación, involucramiento y cohesión con los compañeros de trabajo al conocerlos mejor personalmente, como resultado de las entrevistas. La gente sale más motivada, con un mayor sentido de responsabilidad, participación y contribución, al haber formado parte de la elaboración de su propia visión organizacional a futuro, buscando hacer realidad lo que han encontrado que es lo mejor que tienen ellos y su organización. Y finalmente, se podría percibir una mayor influencia y efectividad de la gente hacia la organización, al ver que los procesos y propuestas de innovación organizacional, han salido de sus propias capacidades excelentes. En resumen, se presume una mejora generalizada en el comportamiento organizacional. (Macías, 2008, p. 1).

De todo lo expuesto anteriormente, se evidencian las múltiples ventajas que presenta esta herramienta en todos los niveles de la organización, empezando por sus actores y finalizando por la estructura de esta. Sus diversas aplicaciones muestran las virtudes que han desarrollado a lo largo de una y otra experiencia. Sin duda, son muchos los beneficios que le podría deparar a cualquier organización del siglo XXI utilizar esta valiosa herramienta: gerencia.

## **Tercer Capítulo**

# **Buenas Prácticas Internacionales en la aplicación de las Herramientas de Comunicación Gerencial del Siglo XXI, en tres Casos de Hotelería Internacional**

Este capítulo desarrolla el segundo objetivo de la presente investigación y consiste en la descripción de tres casos hoteleros en Suecia, México e Irán. Estos ejemplos han sido elegidos por las siguientes razones:

- Estos fueron desarrollados a través de investigaciones científicas; como trabajos finales de graduación, en los países mencionados. Para el caso número uno de los Hoteles Scandic en Jönköping en Suecia, la autora responsable es Sandra Alibegovic; en el caso número dos, que son los hoteles en Irán, el autor es Mehdi Schahbazipour; y para el tercer caso que es un hotel en México, las investigadoras son: Alejandra García y Guiselle Solís. A continuación se presenta una Tabla Informativa con los detalles de estos tres casos.

### Tabla Informativa Nº.1

**Tabla 1 Características generales de los tres Estudios de Buenas Prácticas Internacionales**

Caso	Hotel	País	Autores	Modalidad del estudio	Alcance del estudio	Año de presentación
1	Scandic	Jönköping, Suecia	Sandra Alibegovic	Tesis de Bachillerato en Administración de Negocios	Diagnóstico e implementación	2009
2	Abassi, Esfahan y Safir	Irán	Mehdi Schahbazipour	Tesis de Maestría en Mercadeo y Comercio Electrónico	Diagnóstico	2007
3	Ciudad de México	México	Alejandra García y Guiselle Solís	Tesis de Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes	Diagnóstico	2006

**Fuente:** Elaboración propia, con base en la presente investigación, 2011.

- Las tres abordan de forma directa o indirecta las cuatro herramientas gerenciales que esta investigación estudia.
- Otra de las razones por la que fueron elegidos es la falta de referencias hoteleras en la región latinoamericana, con las características deseadas por los que suscriben la investigación.
- Es menester indicar, además, para efectos de claridad, que la unidad de análisis no serán los hoteles; sino los estudios científicos realizados en estas compañías. En estos casos de referencia, dos abordan un diagnóstico y solo en uno de ellos, el cual es, el que analiza los Hoteles Scandic, en Jönköping en Suecia, se emiten soluciones concretas a la problemática de los hoteles.

- Para efectos de total claridad en el hilo conductor del presente capítulo, es importante indicar que cuando se hable de cualquiera de estos trabajos, se les denomina con el término de casos o estudios; dado que la palabra investigación solo se utiliza para referirse exclusivamente al presente Trabajo Final de Graduación.
- En otro orden de asuntos, es de utilidad para este apartado explicar el concepto de benchmarking, por cuanto los casos que se describen seguidamente, realizan la primera etapa de un proceso de esta herramienta gerencial; la cual no es objeto de análisis en esta investigación.

Al respecto, el autor Jofré define el benchmarking como:

Un proceso que consiste en captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos, estrategias y técnicas que utilizan otras empresas o unidades organizacionales en forma exitosa, con el propósito de compararlas con las nuestras y cuando sea necesario adaptarlas e implantarlas en nuestra propia organización. Benchmarking significa “punto de referencia”. Se trata justamente de eso, de buscar puntos de referencia exitosos en el entorno para compararlos con los nuestros y, si son útiles para nuestra organización, adaptarlos y si es posible mejorarlos. (Jofré, 1999, pp. 195-196).

Adaptar una idea exitosa, analizarla y adecuarla a otra empresa con funciones y realidad diferentes, no es un proceso rápido en el que solo se planifica y se implementa, conlleva un tiempo de adaptación entre la prueba y las posibilidades de mejoramiento, para que se interiorice en la organización. Este proceso ayuda a comprender la importancia que tienen los diagnósticos previos, como etapa fundamental a la posterior implementación de las herramientas gerenciales en estudio.

- Los casos elegidos se abordan con el siguiente esquema: primero se hará una descripción del contexto del hotel y las premisas teóricas, de las que parten las investigaciones.
- Luego, se hace una caracterización de estos, que tiene que ver con los antecedentes y detalles atinentes a número de empleados, ubicación geográfica y público meta.
- En tercera instancia, se expone el diagnóstico que contiene la explicación de las problemáticas existentes en los hoteles.

- En cuarto lugar y de suma importancia para este Trabajo Final de Graduación se hace una revisión del material que exponen estos tres estudios; dado que estos no exponen de forma concreta la aplicación de las cuatro herramientas en estudio (coaching gerencial, programación neurolingüística, “world café” e indagación apreciativa); por lo que fue necesario revisar el contenido del diagnóstico en términos de las características que presentan estas herramientas.
- Finalmente, para cada uno de los casos se exponen los resultados a los que llegan los diagnósticos.

### **3.1 Primer Caso: Hoteles Scandic de Jönköping en Suecia**

Este caso es un estudio científico que fue desarrollado a través de una tesis de Bachillerato en Administración de Negocios, en la de Jönköping International Business School, de la Universidad de Jönköping, en Suecia, en diciembre de 2009. A continuación éste se analiza bajo el esquema indicado en la introducción de este capítulo.



#### **3.1.1. Contextualización y Elementos Teóricos**

Este apartado es fundamentado con diversa información extraída del estudio mencionado anteriormente, en la cual se exponen los elementos del entorno empírico, teórico y

metodológico que ha venido caracterizando los estudios de organizaciones, empresas o compañías que han puesto en práctica la aplicación de herramientas gerenciales, para un mejor desempeño de sus funcionarios y, por ende, de sus entidades.

Dentro de los elementos que resalta este caso está el que, durante las últimas décadas, la industria hotelera mundial ha crecido considerablemente, por lo que es una industria intensamente competitiva. Los hoteles pueden aumentar su competitividad en varias formas, siendo la tónica que un aumento en la calidad de los servicios consecuentemente tendrá un efecto positivo en la imagen de la compañía.

Según lo indicado por una serie de estudios, los clientes más satisfechos son aquellos que fueron atendidos por empleados satisfechos (Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schelesinger, 1994). Debido a esta competitividad, las empresas de servicios están continuamente en busca de encontrar mejores formas de satisfacer a sus clientes. Una de estas maneras es la creación de un ambiente de trabajo adecuado y el medio ambiente que satisfaga a los empleados. (Alibegovic, Hawkins & Parmar, 2009, p. 7).

Tal y como lo muestra el párrafo anterior, la filosofía de los Hoteles Scandic Jönköping tiene como vector, dentro de sus principios organizacionales, el que sus empleados se sientan parte de la compañía y cómodos en sus puestos, ya que eso hace posible que ellos traten bien a sus clientes y de esa manera la organización crezca de forma positiva.

Por ello, en la investigación se anota:

Se ha demostrado, en los marcos teóricos y prácticos que los empleados son uno de los aspectos más importantes de una organización y por lo tanto una buena gestión de recursos humanos, puede convertirse en una ventaja competitiva (Czepiel, Salomón, Surprenant y Gutman, 1985). Esto es especialmente cierto en el caso de las organizaciones de servicios, ya que dependen en gran medida de su personal de primera línea para ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes (Palmer, 2001). Dentro del sector servicios, el cliente juzga la calidad del servicio prestado por los empleados mediante la evaluación de su comportamiento en las acciones... Por lo tanto, los gerentes deben estar en condiciones de comprender y satisfacer las necesidades de sus empleados. Por lo tanto, un aumento en la satisfacción en el trabajo, tendrá mayores posibilidades de ser el principal factor que los

empleados considerarían para permanecer en sus puestos de trabajo o mudarse a otra parte. (Alibegovic et al., 2009, p.7).

Las empresas que ofrecen servicios como la hotelería están a merced del ojo crítico del cliente, quien es, al final de cuentas, quien paga por este. Es por eso que los colaboradores que trabajarán directa o indirectamente con el cliente deben estar preparados para atender sus necesidades y superar la expectativa. Crear un plan de satisfacción, presupone adelantarse a las peticiones del consumidor y crear un ambiente óptimo y comfortable.

Otro de los elementos que en el estudio elegido tomaron los responsables para medir el éxito de estos hoteles; fue el contexto en que se desarrollan los empleados y su empoderamiento dentro de la empresa. Estos dos factores laborales al potenciarse de forma positiva, pueden generar excelentes resultados en la organización.

Se indicaba entre otras cosas que aquellos colaboradores que presentan niveles de satisfacción mayores, comparados con otros funcionarios que no la experimentan, abordan sus actividades cotidianas con dosis robustas de poder, porque se sienten mejor en su trabajo y están más dispuestos a atender a los clientes. Esta experiencia tiene una fuerte relación con el desempeño contextual y el ambiente social en que se desarrolla la creación de un entorno de trabajo positivo para aumentar el compromiso de los colaboradores.

Sin embargo, se menciona que todavía parece existir confusión, desacuerdo y por tanto escasas investigaciones con respecto a estos conceptos de satisfacción en el trabajo. De ahí que los autores Alibegovic (2009); afirmen que ante la falta de investigaciones dedicadas exclusivamente a estudiar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño contextual, es que ellos se dieron a la tarea de explorar y examinar, tanto el concepto de rendimiento de los empleados como la potenciación del contexto, vinculados con la satisfacción de éstos en el trabajo.(p.12).

### **3.1.2. Caracterización de los Hoteles Scandic de Jönköping**

Estos hoteles son de alta calidad y con un prestigio inconfundible en la región nórdica, ya que su nombre se ha posicionado de forma sólida, según lo muestran los escritos que hay sobre ellos. Así se manifiesta, cuando se indica:

Desde su primer hotel construido en 1963, luego conocido como Hotel Esso Motor, Scandic, ha crecido de forma acelerada. Hasta la fecha los Hoteles Scandic están compuestos de 139 hoteles con un total de 25.323 habitaciones, en diez países y tienen previsto la apertura de 12 hoteles nuevos entre el 2009 y el 2010. (Alibegovic et al., 2009, p.8).

Además, se expone que estos hoteles emplean más de 6600 empleados en total y se enorgullecen por ofrecer un servicio al cliente de primera clase, así como por instar a sus empleados a capacitarse y a finalizar sus carreras universitarias.

Asimismo, el aseguramiento de la calidad es sumamente importante y crucial en todos los hoteles Scandic. Por ello, estos hoteles reciben huéspedes de todas partes del mundo, tanto para vacaciones como para fines comerciales. Sin embargo, independientemente de la finalidad, su objetivo es garantizar un servicio de alta calidad en todo momento y una estancia cómoda a sus huéspedes. (Alibegovic et al., 2009, p.7).

Hay dos hoteles Scandic en Jönköping; uno está situado en el centro de la ciudad y es conocido como Scandic Hotel Portalen y el segundo está ubicado en las afueras de Jönköping y es conocido como Scandic Hotel Elmia. Los dos hoteles son gerenciados por un Administrador General, el cual tiene a su cargo, más de cien empleados en total.

Sobre la cultura organizacional de estos hoteles, el Gerente General en una de las entrevistas que se le hizo para este caso, indicó que uno de los propósitos que persigue la compañía es estimular a sus empleados para que sigan sus carreras académicas, ya que el desarrollo de ellos es visto como un *factor clave* para proporcionar y mantener un alto nivel de calidad de servicio para sus clientes. Por otra parte, informaba que en los Hoteles Scandic, *los empleados son alentados a resolver los problemas "in situ"*. Así mismo, se fomenta el intercambio de información del hotel para ser compartida en todos los niveles. (Alibegovic et al., 2009, p.10).

Como se deduce de lo expuesto, estos hoteles, en la región nórdica, tienen garantizado un lugar preferencial por el europeo y turistas de todo el mundo, por el servicio al cliente que ofrece y la cultura organizacional que ha desarrollado; lo que los hace famosos en su región geográfica y por tanto generadores de resultados exitosos no solo en el aspecto económico, sino en el ámbito humano.

### 3.1.3. Exposición del Diagnóstico

En este caso privaron dos factores para elegir estos hoteles como unidad de análisis. Estos fueron: su reconocida marca y su accesibilidad. El propósito del estudio consistió en examinar la relación entre la satisfacción laboral entre los empleados y la potenciación del contexto, los comportamientos y su impacto individual en la determinación de la satisfacción laboral general.

Otro de los elementos que privó fue el que estos hoteles han tenido una rotación de personal muy baja en los últimos años. Este factor, según el estudio, fue determinante ya que proporcionaría una imagen mucho más clara de las opiniones de los empleados. Sobre este valioso aspecto de la cultura organizacional, de estos hoteles se anotaba:

Esto se ha logrado mediante la contratación de personal que comparte los valores de Scandic somos un hotel impulsado por el valor...los valores son mucho más fuertes que los manuales ... cuando algún empleado ingresa nos aseguramos que comparta nuestros valores. (Alibegovic et al., 2009, p.9).

Este aspecto fue trascendental para la unidad de análisis, ya que el estudio tenía dentro de sus propósitos fundamentales poder medir la satisfacción de los empleados en la compañía hotelera y sobre todo analizar si el contexto en que se desarrollan es propicio para poder desempeñarse con tranquilidad y en una situación de confort.

El marco teórico que desarrolló este estudio consistió en presentar un modelo teórico que relacionara la satisfacción laboral de las facetas de empoderamiento de los empleados, la potenciación del contexto y su rendimiento para determinar la satisfacción en general.

Para ello, se definieron los siguientes conceptos: satisfacción laboral, la importancia de empleados de servicio, la satisfacción en el trabajo de la industria de servicios, la importancia de la satisfacción en el trabajo, el empoderamiento de los empleados y el empoderamiento de los empleados en la industria de servicio.

En cuanto al enfoque de este estudio, este se dirige hacia el ámbito de la gestión y los recursos humanos, centrados sobre satisfacción de trabajo, desempeño de los empleados y la potenciación del contexto. Siguió un análisis de tipo cuantitativo y deductivo y como instrumento metodológico se aplicó un cuestionario a una población aproximada de 100

personas, en las cuales estaban contemplados los dos Hoteles Scandic, situados en Jönköping.

### **3.1.4. Manifestación de las Herramientas a través del Diagnóstico**

Este apartado es el más relevante para efectos de la presente investigación, ya que en él se revisa el material de estudio de Alibegovic, con el objeto de entresacar cómo en estos hoteles fueron aplicadas las herramientas en estudio.

En este caso, estas fueron desarrolladas para crear un ambiente de confort entre los empleados, generar resultados positivos en los estados financieros de la compañía y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad, catapultándolos como uno de los hoteles de la región nórdica más prestigiosos.

Se observó de forma clara cómo en los Hoteles Scandic en Jönköping, en Suecia utilizaron la herramienta del coaching para potencializar sus resultados, tanto en alcanzar objetivos laborales con sus empleados como en hacer crecer en prestigio y en mayor número de hoteles su corporación. Por otro lado, los directivos de estos hoteles tienen como misión capacitar su recurso humano de forma constante, ya que eso les permitirá tener una mejor preparación para atender a sus clientes.

La formación es un factor importante dentro de un entorno del hotel, ya que permite a los empleados entender y contribuir al desempeño de la organización, aunque muchos empleados podrían haber recibido entrenamiento de la experiencia previa o de trabajos anteriores, es necesario recibir formación proporcionada por los empleadores de la industria hotelera y de esta forma contribuir a que exista una mayor satisfacción laboral en general. En los hoteles Scandic, hay una política de capacitar a los empleados de forma regular, sobre todo si se les va a dar mayor responsabilidad y libertad en la toma de decisiones.

Esta relación entre capacitación y satisfacción laboral es parte vital de los principios gerenciales de los Hoteles Scandic. Así lo explica el gerente general en una de las encuestas que se le aplicaron a través del estudio de campo y que una parte de la misma se refleja en el siguiente párrafo.

Scandic adopta una cultura de negocios que ofrece períodos ordinarios de sesiones de capacitación, reuniones y autoevaluaciones que se realizan cada año para evaluar las necesidades de formación y, al mismo tiempo, medir los niveles de rendimiento de los empleados. Además, fomenta el intercambio de información que es compartida en todos los

niveles. Esta información proporciona datos al personal acerca de cómo pueden ayudarse entre sí y cómo mejorar su gestión laboral con el cliente y por tanto lograr una satisfacción laboral en toda la organización. (Alibegovic et al., 2009, p.8).

Como se dilucida de esta referencia bibliográfica, en los Hoteles Scandic hay una constante combinación de las cuatro herramientas como instrumentos de apoyo para sus logros diarios; especialmente para mantener un ambiente positivo, en donde los empleados se sientan parte de la corporación y éstos a su vez den un mejor rendimiento, el cual se ve reflejado en la atención diaria que estos tienen con sus clientes.

En el estudio de Alibegovic, se expone cómo los empleados de estos hoteles se han ido apropiando o empoderando de la organización, situación que ha sido posible solo por el tipo de cultura organizacional que se ha fomentado a través del tiempo en esta corporación. Esta cultura se ha construido, entre otras cosas, con actitudes positivas, ejemplos y gestos de parte de los directivos, que se han ido trasladando a todos los niveles de la compañía de forma generacional, lo cual ha posibilitado potenciar lo bueno de la organización y minimizar los defectos que se pueden gestar en cualquier entidad conformada por seres humanos.

Sobre esto, se indica:

El estudio de la satisfacción en el trabajo dentro de la industria de servicios ha generado una gran cantidad de investigación en los círculos modernos de recursos humanos de todo el mundo y es un activo subyacente de motivación para el factor de rendimiento de los empleados. Es ampliamente aceptado que el desempeño de un empleado está estrechamente relacionada con la satisfacción general de su tarea y por lo tanto, las organizaciones deberían invertir en ella.... En muchos casos, los empleados prestan el servicio por sí solos. Los empleados son la primera línea de contacto para los clientes y actúan como proveedores de servicios. Los empleados personifican la organización de servicio desde la perspectiva del cliente. Su comportamiento, las observaciones, el profesionalismo, su actitud general está bajo el escrutinio constante de los clientes. Por lo tanto, cualquier imagen negativa retratada en el personal, se traduce en un efecto negativo sobre la percepción del cliente de la organización. (Alibegovic et al., 2009, p.10).

Dentro de la cultura organizacional de los Hoteles Scandic, también está muy presente la aplicación de la herramienta del “world café” en todos sus espacios laborales; por ello, es común dentro de su cultura organizacional celebrar reuniones grupales entre empleados o entre gerentes y empleados, en donde se fomenta la confianza y el intercambio de información, para el logro de las metas anuales, lo que es una dinámica típica del “word café”.

Para Sandra Alibegovic, es indispensable el aspecto “confianza” en la organización. Un colaborador puede percibir cuándo el gerente le deposita su confianza y esta actitud potencializa su nivel de responsabilidad y le otorga el poder de mantenerla o considerarse como un elemento importante dentro de la empresa, del cual depende el servicio que se brinda.

La responsabilidad y la confianza se pueden brindar en ambientes acogedores y claros como lo establece el “word café”. Esta dinámica en su estilo, encierra características presentes también en las otras herramientas gerenciales. Pero por su carácter íntimo acerca más las relaciones emocionales y los acuerdos se vuelven más personales y directos.

Para finalizar este ítem, se ha diseñado una tabla ilustrativa, en la cual se muestra de manera gráfica cuál fue la aplicación de las herramientas en estudio en este caso de análisis.

**Tabla Ilustrativa N°.1**

**Tabla 2 Caso de Estudio: de los Hoteles en Jönköping en Suecia. Aplicación de las Herramientas Gerenciales**

<b>Caso</b>	<b>Coaching gerencial</b>	<b>Indagación apreciativa</b>	<b>World café</b>	<b>Programación neurolingüística</b>
<b>1</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

**Fuente: Elaboración propia, con base en la presente investigación, 2011.**

### **3.1.5. Resultados encontrados a través del Diagnóstico**

Del estudio de Alibegovic, se exponen los resultados que se consideran más relevantes para el objeto de estudio de la presente investigación.

Se pudo determinar, entre otras cosas, que los empleados tienen un comportamiento de dedicación en su trabajo, tomando iniciativas para resolver cuestiones operativas complejas, asumiendo muchas veces responsabilidad adicional y la realización de trabajos desafiantes; todo ello con el fin de lograr resultados positivos que benefician al hotel en su conjunto. (Alibegovic et al., 2009, p.45).

En los Hoteles Scandic en Suecia, existe por parte de los gerentes y directivos en todos los niveles un interés superior por aplicar herramientas gerenciales, como el coaching, la PLN, el “world café” y la IA, para alcanzar resultados exitosos en todos los ámbitos, generándoles prestigio nacional e internacional y un espacio privilegiado en el mundo hotelero europeo.

Finalmente, también se determinó en este diagnóstico que el intercambio de información y la confianza están relacionados entre sí, con los aspectos de capacitación, el empoderamiento de los empleados y la satisfacción laboral en general.

## **3.2. Caso número dos: Hoteles Abassi, Safir y Esfahan, en la Ciudad de Esfahan, Irán**

El siguiente caso fue un estudio realizado como tesis para optar por el grado de Maestría en Luleå University of Technology en Esfahan, Irán, en el año 2007. A continuación, éste se analizará, bajo el esquema indicado en la introducción de este capítulo.

### **3.2.1. Contextualización y Elementos Teóricos**

La manera de hacer negocios en la actualidad ha sufrido un proceso muy dinámico en las últimas dos décadas. Desde las clásicas estructuras de poder verticales, donde los estratos operativos de una compañía difícilmente tenían interrelación con las cúpulas gerenciales, hasta el punto de haber llegado a un consenso en que las estructuras más horizontales tienden a ser más eficientes.

El estudio de Shahbazipour, parafraseando a Youseff, define al proceso de Gerencia Total de Calidad (Total Quality Management, TQM en sus siglas en inglés); la cual representa su principal unidad de análisis y la define de la siguiente manera:

Total Quality Management (TQM) can be defined as a management philosophy whose goal is not only to meet but exceed the needs and requirements of internal and external customers by creating an organizational culture in which every individual at every stage of creating a product or service and every level of management is committed to quality and clearly understands its strategic importance.” (Shahbazipour, 2007, p.20) “La gerencia total de calidad puede ser definida como una filosofía gerencial cuyo objetivo no es solamente alcanzar sino exceder las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos, creando una cultura organizaciones donde todos los niveles estén comprometidos y enterados de su propia importancia dentro del sistema” (Traducción libre)

Como puede desprenderse de la cita, la búsqueda de vínculo entre los diferentes departamentos que conforman una organización, en función del propósito de ser mejores cada vez más, da pie a una excelente imagen propia de vínculo empresarial, donde es tan importante la función de un gerente como la de un cajero, o un encargado de limpieza.

La implementación de un TQM viene de la mano con un análisis de los factores de éxito críticos (CSF en sus siglas en inglés), que son variables latentes que no pueden ser medidas de forma directa, por lo cual se hace necesaria la aplicación de técnicas especializadas para detectarlos y medirlos. Aun así, por su naturaleza, son elementos de la operación del negocio que deben de ser de cuidado prioritario, precisamente porque definen la buena gestión del mismo. Según Shahbazipour, citando a Curry y Kadasah, un proceso de TQM no podría ser llevado a cabo efectivamente si los CSFs no están bien definidos. (Shahbazipour, 2007, p. 24)

Diferentes investigadores han hecho esfuerzos por crear una lista general de temas que deben ser analizados en función de definir estos CSFs, para un caso en específico. El presente caso será estudiado a partir de los principios que Crosby y Deming, citados por Shahbazipour, definen como bases en la determinación inicial de CSFs en un proceso de TQM. De este estudio se extraerá el contenido relacionado con las herramientas gerenciales en estudio.

### 3.2.2. Caracterización de los Hoteles Abassi, Safir y Esfahan

En este apartado, se hace una breve reseña de 3 hoteles, situados en la ciudad de Esfahan, en Irán, los cuales fueron objeto de un proceso de estudio de factibilidad para un proceso de TQM, en función de mejorar su posición en el mercado, aumentar la satisfacción de sus clientes y optimizar el clima organizacional interno.

#### Hotel Abassi (5 estrellas)

Es un establecimiento con 186 habitaciones, 19 suites, 8 suites de lujo, 7 apartamentos amueblados y 2 habitaciones de lujo con jacuzzi. Incluye el servicio de 9 restaurantes, 7 salones de reuniones y conferencias, con capacidades desde 30 hasta 500 personas. Está situado a 5 minutos de las mejores atracciones históricas y museos de la ciudad y a escasos 40 minutos desde el aeropuerto internacional. Mehdi Schahbazipour, en su Tesis de Maestría “A feasibility study of the total quality management in Hospitality industry with a case study in Esfahan Hotels” expone cómo el gerente del hotel Abassi del año 2007, tenía por objetivo, brindarle al cliente la mejor experiencia con respecto a las instalaciones y el servicio. Para ello, sabía que el equipo laboral tenía que estar muy motivado para que rindiera excelencia, innovación y se dedicara a “escuchar”. Solo de esta manera podría conocer con profundidad cuáles eran las verdaderas necesidades del cliente y así hacer lo posible por satisfacerlas.

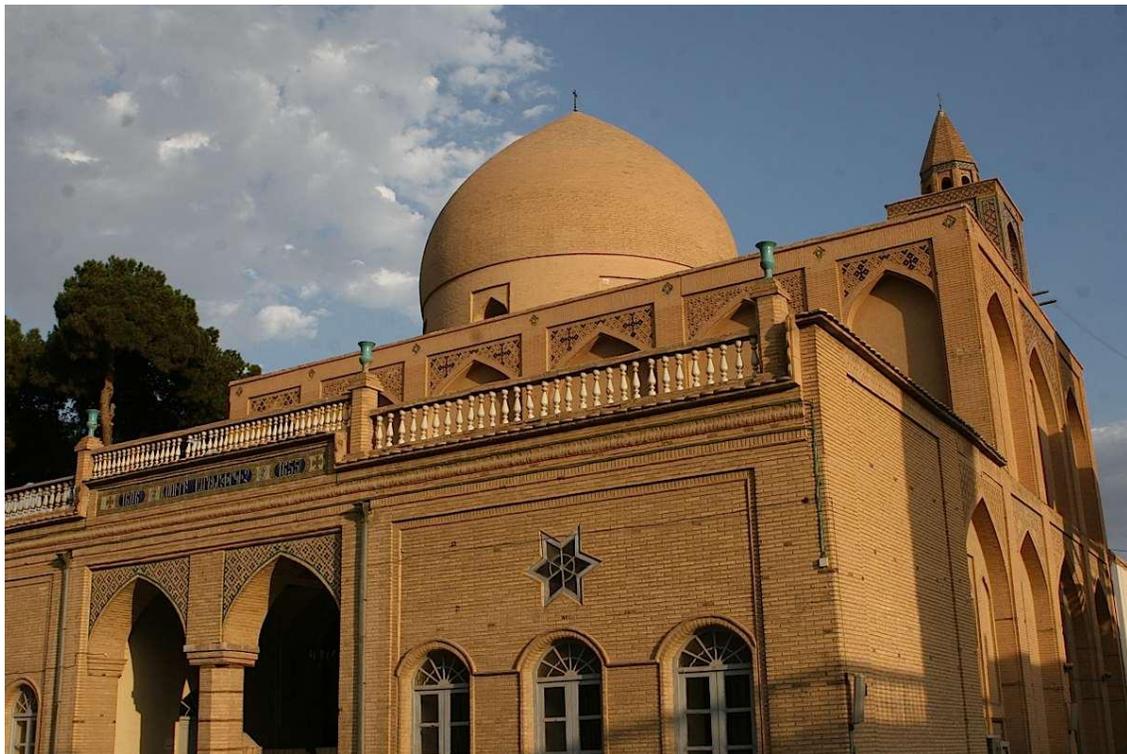


Dentro del complejo hotelero, hay un centro de convenciones con todas las facilidades necesarias para no tener que salir de las instalaciones por ninguna razón. Además, tiene una piscina bajo techo, gimnasio y sauna.

### **Hotel Safir (4 estrellas)**

Es un establecimiento de 60 habitaciones, que cuenta con una posición privilegiada en la ciudad, a menos de 30 minutos del aeropuerto del “Naghsheh Jahan Square”, el “Chehelsutoon Palace” y otras atracciones históricas dentro del casco viejo de la ciudad.

Además, cuenta con un restaurante, café Internet, tiendas de *souvenirs* y alfombras. Es atendido por un *staff* completamente anglo-parlante. En palabras de su gerente general, el Safir “apuesta por el servicio personalizado a sus clientes, priorizando una estadia tranquila en todo momento”. (Shahbazipour, 2007, p. 65).



Nuevas herramientas de marketing tales como un programa de lealtad que pueda crear beneficios extras para sus más fieles clientes se han desarrollado conforme la idea de ampliar sus instalaciones con 70 habitaciones nuevas, un centro de convenciones, salones de negocios, piscina y spa.

## Hotel Esfahan (3 estrellas)

Es uno de los hoteles más antiguos de la ciudad, localizado a 20 minutos del aeropuerto y en plena calle Motahari al lado del río Zayandeh. Está equipado con 100 habitaciones completas, cafetería las 24 horas, restaurante, servicio de internet, parqueo, aire acondicionado y televisión por satélite.

Según su gerente general, el hotel Esfahan intenta ofrecer el mejor de los servicios direccionado a las costumbres de sus clientes, que suelen ser de muy distintas nacionalidades y costumbres. (Shahbazipour, 2007, p. 66).



El hotel mantiene una confluencia muy sostenida de clientes a lo largo del año, especialmente de los países árabes como Bahrein, Arabia Saudita y Kuwait. Ha sido renovado recientemente con una imagen moderna y fresca a nivel arquitectónico.

### 3.2.3. Exposición del Diagnóstico de los tres Hoteles

En un inicio, el objetivo general es mejorar la vivencia del cliente en todos los aspectos posibles, mediante un giro estratégico de la estructura de negocios, en función de aumentar la competitividad y por consiguiente, la prosperidad de cada uno de los hoteles.

Shahbazipour, citando a Peters, asevera que “*satisfacer los requerimientos del cliente mejor que la competencia (otros hoteles), es la clave de éxito en el nicho de mercado*”.

La urgencia de mejorar las competencias de los tres hoteles, en un evidente camino hacia una crisis económica (finales de 2007), instó a las gerencias a ordenar un estudio que revelara las fortalezas que deben ser cultivadas en la organización existente y analizara las debilidades más importantes que deben ser corregidas.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo primordial es descubrir cuáles son los factores críticos de éxito mediante un proceso de TQM y que deben ser reexaminados en estos hoteles, de manera que logren potenciar sus posibilidades en el negocio, haciendo más eficiente su gestión y mejorando el servicio a sus huéspedes.

Shahbazipour sintetiza la opinión de varios autores como Fiegenbaum, Crosby y Nakamura, de la siguiente manera:

“The mental and physical commitment, initiative, policy, support of top managers has been described as the most critical determinant of successful TQM. It would be impossible to motivate the lower levels of an organization if top management does not fully embrace continuous improvement for a better quality and promote organizational commitment, devote time, energy and resources that will satisfy all interested parties.” (Shahbazipour, 2007, p. 32)  
“El compromiso mental, físico, de soporte, de iniciativa y de políticas por parte de los gerentes, ha sido descrito como el más crítico de los puntos en el éxito de un proceso de TQM. Sería imposible motivar a los niveles más inferiores de una organización si la gerencia no abraza por completo el concepto de mejoría continua en la calidad o la promoción de un compromiso devoto a nivel organizacional, de tiempo, de energía y de recursos; que satisfaga a todas las partes interesadas.” (Traducción libre)

Específicamente, el esfuerzo de un proceso de TQM implica una intervención de coaching gerencial, por cuanto muchos de los puntos operativos de la empresa deben ser revisados y oportunamente redefinidos con el objetivo de aumentar sus posibilidades de calidad al

máximo, sabiendo detectar las oportunidades de mejoras y las fuentes de error, que es precisamente el concepto de CSFs que se viene desarrollando con la implementación.

En los ejercicios aplicados a los tres hoteles en el estudio de Shahbazipour, se pueden discernir fácilmente las preocupaciones gerenciales por manejar el negocio integralmente, de manera sostenida, proactiva y en armonía con el recurso humano.

La importancia del trabajo en grupo y las direcciones de flujo de información dentro de la empresa, mantiene una información uniforme que día con día es de utilidad para los colaboradores. La comunicación, según Shahbazipour, debe ser recíproca entre jerarquías, es decir, así como el equipo de gerencia proporciona información a estratos medios y bajos, los estratos más bajos deben aportar valiosos datos para ser compartidos con la gerencia. Los grupos de concentración o “word café” facilitan el tránsito de la información, porque abre los espacios a la opinión y promueven su valía.

Las estructuras horizontales, la comunicación entre la gerencia y los niveles operativos de la empresa debe ser abierta y constante. Se puede mencionar además del “world café”, el uso de la técnica de Indagaciónpreciativa (IA) en los grupos focales y los comités temáticos. Esta valora a un punto máximo la importancia de la participación de los empleados en el proceso comercial de las organizaciones. El logro de mantener un espíritu de compromiso en la estructura interna es considerado como una de las piedras fundamentales del éxito de esta.

La potenciación de nuevas y mejores soluciones a los problemas diarios, no solamente debe de venir de las gerencias organizacionales, sino que los responsables de aplicar las soluciones pueden dar un valioso aporte, desde el punto de vista operativo. Esta es la base de la Teoría de *Empowerment*, donde debe existir una retribución por parte de la organización hacia los empleados, no solamente por el hecho de premiar las buenas prácticas en los distintos puestos, sino también debe estar teñida de un interés intrínseco de mejorar la vida y condiciones del *staff*.

Se considera que un grupo de empleados satisfechos es mucho más proclive a funcionar de manera armoniosa en conjunto y más apto para tomar decisiones acerca de soluciones necesarias en cada uno de los niveles que los atañen. Acerca del tema, Mene, citado por Shahbazipour, indica:

“To us, empowerment means giving employees the responsibility for solving guests' problems. We found that happens in two stages if you're staying at a hotel and you encounter a problem or something is wrong. In stage one, the employee will have to break away from his or her normal routine to take an immediate positive action, to investigate what went wrong, and straighten it out.” (Shahbazipour, 2007, p.43) “Para nosotros, empowerment significa darle a los empleados la responsabilidad de resolverle problemas a los huéspedes. Hemos descubierto que esto sucede en dos etapas, si usted se está hospedando en un hotel y encuentra algún problema. En la primera etapa, el empleado debe de romper su rutina normal para tomar una acción inmediata y positiva e investigar qué fue lo que sucedió mal y corregirlo.” (Traducción libre)

Así como los niveles operativos pueden aportar sus ideas para mejorar las condiciones de servicio, se debe hacer un esfuerzo por aumentar las herramientas disponibles para exponer las capacidades de cada uno de los trabajadores. En ese sentido, un programa de capacitaciones, conjugado con un sistema de reconocimientos, ayuda a que los objetivos de la compañía estén íntimamente ligados a los objetivos personales de sus empleados; otorgándoles una base mucho más sólida para enfrentar los problemas y encontrarles soluciones que sean efectivas y duraderas.

Finalmente, en función de la preparación adecuada del equipo de trabajo en los hoteles, queda hacer una revisión de los mecanismos de reconocimiento a los empleados, por cuanto se consideran claves en la persecución de una organización comprometida con sus objetivos de calidad y servicio, en un entorno de trabajadores satisfechos con sus posiciones y funciones.

El reconocimiento a la excelencia de funciones perteneciente a las características de la herramienta de IA dentro del marco de un proceso de TQM es resumida en una observación de Partlow hecha por Shahbazipour cuando destaca la importancia de motivar a los funcionarios mediante el reconocimiento público, ya sea recompensas financieras y no financieras a nivel individual y grupal, porque este tipo de premios motivan a todo el personal y los impulsan a mejoras personales que benefician la organización.

Empero, se hace énfasis en que las recompensas más significativas no siempre son de tipo monetario. Es el deber de las gerencias locales lograr discernir qué tipo de reconocimientos

son los más adecuados para sus empleados y aplicarlos de manera abierta e indiscriminada en todos los niveles operativos de la organización.

### **3.2.4 Manifestación de la aplicación de las Herramientas, a través del Diagnóstico; en los tres Hoteles**

De los resultados obtenidos en el estudio de referencia, utilizado para desarrollar este segundo caso, se llegan a las siguientes apreciaciones.

El proceso de TQM incluye una serie de análisis tanto a nivel operativo como a nivel estructural, dentro de un modelo de negocio; en este caso ejemplificado por la gestión de tres hoteles con distinto nivel de público meta, pero con una serie de similitudes en cuanto a la forma en que se enfrentan y solucionan los problemas que surgen en el diario quehacer de sus empleados.

Esto cumple a cabalidad con la noción de un proceso de coaching gerencial, donde se analizan por medio de intervenciones, los factores críticos (llamados en el TQM como CSFs) en función de identificarlos y de fomentar las prácticas que estén siendo ventajosas para el negocio y corrigiendo las que no brindan beneficios adicionales.

Dentro del TQM se pueden distinguir claramente la influencia de técnicas de manejo de recursos desde la perspectiva gerencial. Es recalable la importancia de consolidar un equipo de trabajo, en todos los niveles de funcionamiento de la empresa. Esto mediante el flujo proactivo de información, la capacitación del personal para enfrentar y solucionar los obstáculos que la operación del negocio conlleva y asegurarse que las conductas que mejoran el servicio a lo interno y externo sean adecuadamente reconocidas y fomentadas.

En estos puntos, la técnica del “world café viene a manifestarse tanto en los grupos focales que implementan al menos dos de los hoteles en estudio, en este segundo caso (para tomar en cuenta la opinión de sus empleados), como en los procesos de información cruzada que se practican para el manejo de situaciones difíciles. La participación activa de todos los empleados en la gestión de toma de decisiones de la compañía es un tema de vital importancia en la identificación del personal con los objetivos grupales y empresariales.

Asimismo, la técnica de indagación apreciativa se deja entrever en la evidente concientización que hay en todos los hoteles, de la importancia que tiene cada una de las posiciones; en cuanto a su labor individual y a su impacto a nivel global en la empresa,

incluso cuando en al menos uno de los hoteles existe una mala trasmisión de ideas entre gerencia y personal. Esto evidencia que la fuerza laboral está comprometida con sus labores y con el servicio que brindan. Aun así, en al menos uno de los hoteles, la estructura operativa obstaculiza la libertad de sus empleados para corregir errores.

En todas estas compañías existe un grado bajo de satisfacción, en cuanto a temas salariales, condiciones laborales y sistema compensativo. Aunque es probable que en absolutamente todas las empresas existan altos y bajos en estos tres temas, la importancia del análisis realizado es que los empleados tienen una herramienta de negociación para mejorar cada punto.

A su vez, las gerencias cuentan con mayor información de sus empresas para tomar las decisiones pertinentes y solventar problemas tanto operativos, estructurales como laborales; creando un mejor ambiente y mejorando las posibilidades de aumentar su competitividad en el negocio, al diferenciarse de la competencia mediante un equipo sólido, comprometido, funcional y eficiente.

Para finalizar este ítem se ha diseñado una tabla ilustrativa, en la cual se muestra de manera gráfica cuál fue la aplicación de las herramientas en estudio en este caso de análisis.

**Tabla Ilustrativa N°.2**

**Tabla 3 Caso NO.2 de los Hoteles en Esfahan en Irán aplicación de las Herramientas Gerenciales**

<b>Caso</b>	<b>Coaching gerencial</b>	<b>Indagación apreciativa</b>	<b>World café</b>	<b>Programación neurolingüística</b>
<b>2</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	-----

Fuente: Elaboración propia, con base en la presente investigación, 2011.

**3.2.5. Resultados encontrados, a través del Diagnóstico**

Los resultados finales del análisis llevado a cabo por el estudio realizado por Shahbazipour revelaron importantes datos a tomar en cuenta por las gerencias operativas de los hoteles. A continuación, se mencionan los puntos más importantes separados por hotel, para terminar haciendo algunas apreciaciones finales acerca de la aplicación de las herramientas gerenciales y su posible efecto en la mejora de operaciones de estos.

## **Hotel Abassi**

Como resultado de este estudio, en esta empresa se encuentra un amplio sentido de responsabilidad de calidad en la gerencia general del hotel, indicando que existe un alto compromiso con la calidad que se busca ofrecer a los clientes. Asimismo, los encargados de las diferentes áreas de ventas están altamente capacitados para lograr las metas comerciales que les son asignadas. Esto se debe a un buen plan de estrategias de calidad y de comunicación de objetivos, por parte del equipo gerencial.

Además, existe una buena integración de los niveles operativos más inferiores, destacando la consciencia que la fuerza laboral tiene acerca del valor, la visión y la importancia de sus funciones individuales. Las metas de calidad y el ambiente laboral están creadas de manera que sean entendibles y logrables por los empleados.

Aun así, teniendo los procesos de mejora en los servicios internos y externos muy bien establecidos, el hotel carece de un sistema eficiente de reconocimiento a la excelencia de tareas, tanto a nivel individual como grupal. A nivel externo, las estrategias de indagación de la competencia no están bien definidas. A pesar de que existe una fuerte investigación de lo que ofrecen otros hoteles, no hay un proceso bien establecido, en cuanto a cómo implementar mejoras en los servicios comparables.

Se considera que la integración de los empleados en la toma de decisiones y la solución de problemas es muy escueta. El proceso de *empowerment* es muy pobre y el *staff* de empleados no está satisfecho con ciertos aspectos como salarios, facilidades y condiciones laborales.

Finalmente, los programas de entrenamiento están muy bien definidos y aprovechados. Las habilidades de los empleados están distribuidas en los diferentes puestos de una manera correcta.

## **Hotel Safir**

La gerencia principal del hotel está altamente comprometida con la mejora de calidad en los servicios, tanto a los huéspedes como a nivel interno. En este punto, se ha desarrollado un buen plan integral de mejoras de calidad, donde cada uno de los empleados entiende sus deberes y la importancia de estos dentro de la organización.

El sistema motivacional del hotel sufre de varias debilidades. La principal razón se debe a que el plan de reconocimiento a la excelencia es vago y no refleja los esfuerzos de mejora en los empleados. Ellos difícilmente son parte en la toma de decisiones en la estructura interna y no tienen mucha posibilidad de solucionar problemas, esto debido a la disposición de los puestos de poder que no permiten actuar con la libertad necesaria. Este es un proceso que necesita de una mejoría importante en el diseño de estrategias de servicio y protocolos de acción.

La satisfacción interna es bastante baja, principalmente debido a temas salariales. Tampoco existen programas de capacitación, a pesar de que el trabajo en grupo es normalmente fomentado. La coordinación intradepartamental es confusa, en cuanto al ofrecimiento de servicios.

## **Hotel Esfahan**

La gerencia del hotel está comprometida con la idea de mejorar sus niveles de calidad y desarrollar un plan de trabajo que implemente continuamente el performance de la organización. Se considera que posee la capacidad de asumir bien el liderazgo ante los empleados, pero se cometen errores a la hora de transmitir la visión, las políticas y los valores de la empresa tanto a sus empleados como a sus proveedores.

Aun así, existe un amplio entendimiento de los objetivos y metas de calidad por parte de los empleados, con un nivel de compromiso alto. Esto se debe a que existen buenos sistemas motivacionales, además de un profundo conocimiento de la competencia y sus servicios. El hotel cuenta con un buen sistema, tanto de sugerencias internas, como de detección de las necesidades de los huéspedes.

El proceso de toma de decisiones integra de manera satisfactoria a los empleados, lo cual explica que exista un compromiso alto a nivel interior, sobrepasando de cierta manera las fallas de comunicación entre gerencia y el equipo. Existe una serie de descontentos acerca de temas salariales y de condiciones laborales; pero al mismo tiempo, el equipo de empleados reconoce que los beneficios del plan de salud de la compañía son muy buenos.

### **3.3. Caso número tres: Hotel en la Ciudad de México**

Este tercer y último caso fue presentado como trabajo final de graduación, para optar por la Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de las Américas Puebla en Puebla, México y tenía como propósito diagnosticar el nivel de satisfacción del cliente interno en un hotel de gran importancia en la Ciudad de México.



#### **3.3.1 Contextualización y Elementos Teóricos**

La industria hotelera, a nivel mundial, debe mantenerse al día con los cambios en la manera en que las personas viajan, ya sea por motivos de placer o de negocios. Esta se ve afectada profundamente por las situaciones económicas tanto de sus países de origen como de los destinos, donde factores como la oferta de tiquetes aéreos, la estabilidad política y económica de las regiones, así como el comportamiento de los mercados consumidores y productores, definen la afluencia tanto de turistas como de negociantes.

La velocidad con que viaja la información facilita mucho el conocimiento de los servicios que ofrece la competencia y que, en conjunto, definen los estándares de funcionamiento y comodidad que deben brindar los hoteles hoy en día, para mantenerse vigentes en el mercado. Pero en la actualidad, la competitividad no solamente se define por un buen precio

o por amplias comodidades, sino también por la excelencia en los servicios, que producen lealtad en los clientes y que, a su vez, traspasan el plano funcional y laboral de los hoteles.

El recurso humano, en conformidad con la evolución del mercado, adquiere entonces una gran importancia dentro de las estructuras de negocios en las cadenas hoteleras, que hacen uso de la técnica del *empowerment*, que García y Solís, citando a Blanchard y Wall, definen de la siguiente manera:

Se trata de una nueva forma de administrar la empresa en donde se libera el poder y la capacidad que tiene la gente, se delega autoridad a los empleados y se les transmite el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (...) integra a éste los recursos de capital, ventas, mercadotecnia, tecnología y equipo, haciendo uso de una comunicación efectiva para lograr los objetivos de la organización. (García y Solís, 2006, p. 1).

Este principio se basa en la noción de que las personas prefieren trabajar en entornos que fomenten un funcionamiento más libre, donde sus opiniones sean tomadas en cuenta y tengan un impacto palpable en el quehacer y rendimiento de las empresas.

Los principales beneficios del *empowerment* dentro de una empresa, mencionados por el estudio de García y Solís, son: maximización de la productividad, incremento y efectividad de las decisiones e incremento y efectividad de las operaciones.

La búsqueda de un equilibrio entre control de calidad de procesos y servicios y la delegación de poder y libertad en la solución de problemas, crea un sentimiento de responsabilidad y compromiso en los empleados hacia su trabajo. Si la efectividad en los servicios que presta una empresa depende del factor humano, por consiguiente la apuesta a mejores trabajadores, más capacitados, con mayores condiciones laborales y habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes, debe de tener un efecto positivo en la operación total del sistema.

### **3.3.2. Caracterización del Hotel de la Ciudad de México**

El estudio elaborado por García y Solís (2006) está basado en un hotel de una cadena corporativa de prestigio, que fue manejado de manera anónima por cuestiones comerciales. La corporación fundó su primer hotel en 1961 en Toronto, Canadá, expandiéndose desde entonces a 68 hoteles en 31 países.

El hotel en la Ciudad de México fue abierto en 1995, en una de las principales avenidas de la ciudad. Se enfoca principalmente en viajeros de negocios, otorgando una atención personalizada, lo cual lo diferencia en el mercado, manteniendo una red sólida de huéspedes leales y frecuentes.

Su visión incluye la atención segura y satisfactoria de sus huéspedes, a través de un equipo de trabajo confiable y que exceda las expectativas en todo momento. Dentro de sus valores se encuentran la calidad, el espíritu de servicio y el profesionalismo, así como los principios de satisfacción en el trato del cliente, la importancia de la contribución del personal en el éxito de la compañía y el reconocimiento de la excelencia entre compañeros. (García y Solís, 2006, pp. 36-38). Todos estos puntos y otros son revisados y comunicados diariamente al personal, con el objetivo de mantenerlos presentes en cada momento a lo largo de la jornada laboral.

### **3.3.4. Exposición del Diagnóstico del Hotel**

La cadena de hoteles, a la cual pertenece la unidad de análisis del estudio de García y Solís, en el año 2005 era considerada como el número 49 de las 100 mejores cadenas a nivel mundial y se le adjudicaba el número 2 a nivel Latinoamericano, según el ranking de la American Express Publishing Corporation.

La razón primordial del éxito se atribuye a la firme convicción de otorgar un grado alto de dignidad, satisfacción y reconocimiento a sus empleados, en una clara y abierta posición de relevancia del recurso humano, por parte de la gerencia corporativa de la corporación. (García y Solís, 2006, p. 4)

El objetivo de este estudio es, entonces, identificar si el *empowerment* ha influido en la satisfacción del cliente interno del hotel y si es de alguna manera reflejado en el desempeño de sus labores.

### **3.3.4. Manifestación de la aplicación de las Herramientas, a través del Diagnóstico en el Hotel de la Ciudad de México**

En cuanto a la herramienta de indagación apreciativa, la cual tiene que ver con la claridad del propósito por el cual el personal se encuentra trabajando, el nivel de moral en que basan sus valores y principios, la justicia con que es tratado y valorado el personal y finalmente el reconocimiento por las labores realizadas, tienen que ver con la imagen del empleado

dentro de la estructura, la valoración que él mismo tiene dentro de la organización y la importancia que sus funciones tienen en el éxito de la empresa. Todos estos aspectos son cubiertos a plenitud por la filosofía de operación en el hotel.

El perfil de satisfacción de la fuerza laboral está íntimamente relacionado con las directrices corporativas de la cadena hotelera, a la cual pertenece el hotel en la Ciudad de México y da una posición de importancia a la formación de buenos profesionales, más que a la mantención de puestos de trabajo.

La evaluación de las variables comunicativas y de solución de problemas están más relacionadas al uso de la herramienta del "world café", tienen que ver con el ambiente en el cual se desempeña el empleado, el equipo de trabajo con el que desenvuelve, la participación del personal, la toma de decisiones y la distribución y formación a nivel interno. Especialmente, la participación del personal a la hora de toma de decisiones conlleva la revisión e incluye las opiniones tanto de partes interesadas como de partes operativas; dándole importancia al trabajo en equipo y convirtiendo el entorno en un asunto más cooperativo, donde las soluciones no vienen de órdenes directas de superiores sino más bien del diálogo de las jefaturas con los subordinados.

Ambas tendencias, muy en conforme con la teoría del *empowerment*, tienden a formar equipos sólidos, muchas veces con baja percepción de rangos autoritarios pero sin que esto signifique que se pierden las jerarquías ni el orden de los procesos establecidos. Asimismo, como lo dice la literatura del "world café", se llega de manera más sencilla, a respuestas alternativas de problemas tradicionales, pero de una manera más rápida, al tener muchas mentes abiertas y concentradas en la solución que mejor se adecúe y que a su vez, requiera de menor inversión de recursos.

El Coaching Gerencial se evidencia en el estudio que García y Solís realizan, el cual busca medir las variables de *Empowerment* dentro de la institución y hacer un diagnóstico que indique cuáles aspectos deben ser fortalecidos y cuáles deben ser fomentados. Igualmente, es una buena guía para que la gerencia del hotel tenga conocimiento del estatus de la estructura a nivel de empleados y procesos.

Asimismo, tomado como un ejercicio de comunicación interna, existe un importante flujo de información de abajo hacia arriba, lo cual tiene que ver con los preceptos de la IA; sobre todo con la importancia que se le debe dar al recurso humano en función de ofrecer un

mejor producto al cliente y forjar nociones de lealtad, a partir de un servicio que vaya un poco más allá de la estadía.

Los niveles de percepción en cuanto a ambiente laboral e impacto de las funciones individuales son altos, lo cual indica que existe una buena implementación del principio de empoderamiento, aunque se debe de puntualizar que esto no sirve de mucho si no se aplica la libertad de acción, en cuanto a toma de decisiones.

Y finalmente, en términos de “world café”, si bien no hay procesos que se basen en grupos focales explícitos, existe en casi todos los departamentos una tendencia de información cruzada o intercambio de ideas entre empleados y jefaturas, lo cual es la esencia de la herramienta. La importancia de la participación de los empleados en la solución de problemas es un punto que reforzar, aunado a lo que se mencionó anteriormente acerca de la libertad de acción de los empleados.

Para finalizar este ítem, se ha diseñado una tabla ilustrativa, en la cual se muestra de manera gráfica cuál fue la aplicación de las herramientas en estudio en este caso de análisis.

### **Tabla Ilustrativa N°.3**

**Tabla 4 Caso N°.3 del Hotel de la Ciudad de México. Aplicación de Herramientas Gerenciales**

<b>Caso</b>	<b>Coaching gerencial</b>	<b>Indagación apreciativa</b>	<b>“World café”</b>	<b>Programación neurolingüística</b>
<b>3</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en la presente investigación, 2011.

### **3.3.5. Resultados encontrados a través del Diagnóstico**

A continuación, se ofrece una breve reseña de los resultados por departamento, basado en el estudio de García y Solís.

Los departamentos de ama de llaves y *stewarding* demostraron tener resultados muy similares. Son los que tienen una mayor rotación en la organización, con tiempos nunca mayores de 1 año de contratación. Dentro de las razones, se detectó una baja percepción

en el reconocimiento al trabajo de sus empleados y que indicaría que las jefaturas están fallando en el apoyo de sus elementos a la hora de escuchar sus problemas, sugerencias y premiar la excelencia.

El departamento de banquetes y montajes tiene una alta puntuación, en cuanto a la claridad de sus funciones, no así en el rubro que mide su capacidad de participación en la toma de decisiones a la hora de solucionar problemas. Sus empleados consideran que no tienen la libertad para sugerir mejoras al servicio, lo cual redundaría en un bajo puntaje, en cuanto a la valoración de un entorno sano de trabajo. Similar al departamento de cocina, pues esta área también obtuvo bajas puntuaciones. No obstante, el último tiene uno de los niveles de rotación menores en la organización

El departamento de ingeniería o mantenimiento está conformado por empleados con un promedio de 12 años de laborar en la empresa. Su aspecto más fuerte es el que tiene que ver con la comunicación intradepartamental; paradójicamente, el área más débil es la concepción de trabajo en equipo, donde la percepción general es que no existen deseos de cooperación a la hora de resolver los problemas que enfrentan.

El departamento de concierge obtuvo la menor puntuación en el ambiente laboral sano. Existe un claro convencimiento de que no reciben la capacitación suficiente para progresar ni desarrollar una carrera a nivel personal. El promedio de años laborados de sus integrantes en la empresa es de 10. Por otro lado, la percepción de la justicia es la más alta, pues consideran que son tratados de buena manera, acorde con las funciones que tienen y se sienten altamente valorizados dentro de la empresa.

Similarmente, en el área de telefonía y atención al cliente, la puntuación más baja fue en el ambiente sano laboral, puesto que consideran que el trabajo monótono no les ofrece nuevas y variadas oportunidades de crecer dentro de la organización. Asignaron los puntajes más altos en cuanto al rubro de comunicaciones y participación, puesto que gozan de una jefatura que los mantiene al tanto de los cambios dentro de la empresa y que toma en cuenta sus opiniones para mejorar la operación del departamento.

En lo que respecta a reservaciones, ventas y mercadeo, los niveles de reconocimiento y participación fueron bajos, debido a que sus empleados consideran que no son escuchados en función de hacer mejoras, como tampoco existen reconocimientos acordes con los logros obtenidos. Los mayores puntajes son en los aspectos de claridad y justicia, habiendo un marcado norte en cuanto a sus funciones y el valor de los mismos a nivel de empresa.

Por último, a nivel de Gerencia General se obtuvieron puntuaciones altas en todos los rubros; aun así, se considera que el aspecto de ambiente sano es el menos favorecedor, especialmente por la gran carga de trabajo, que produce estrés innecesario.

En términos generales, todos los departamentos demostraron tener sus funciones muy claras, tanto a nivel de tareas como sobre la importancia y el impacto que éstas tienen en la operación total del hotel. El ambiente laboral a nivel de clima organizacional es bueno y en todos los casos los empleados consideraron que trabajar para el hotel es algo positivo y comparativamente mejor a los puestos que ofrece la competencia u otros tipos de negocios. Esto hablaría de que el equipo es bien sustentado por la gerencia a nivel macro, tanto en la transmisión de valores como en la misión de cada uno de los puestos.

## **Cuarto Capítulo**

### **La Comunicación Gerencial de la Sociedad**

### **Contemporánea, aplicada a los Casos Ramada**

### **Herradura y Cayuga Sustainable Hospitality: Análisis**

### **Comparativo**

El presente capítulo desarrolla los tres últimos objetivos de la presente investigación, ya que tiene como propósito, en primera instancia, revisar y analizar la aplicación de las herramientas de comunicación gerencial en estudio, en los dos casos de análisis elegidos para este trabajo, a saber: el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Hotelera “Cayuga Sustainable Hospitality”, que corresponden al objetivo tres y cuatro respectivamente y en segundo lugar proceder a comparar la aplicación de estas herramientas en los dos hoteles mencionados, lo cual atañe al quinto objetivo específico y final en esta investigación.

Con el desarrollo, en este capítulo de estos tres objetivos se da cumplimiento al propósito principal que se planteó al inicio de este estudio por parte de los investigadores, manifestado en el objetivo general y se responde a su vez al problema de investigación, que indicaba concretamente: ¿Qué función han desempeñado las herramientas de comunicación elegidas, tanto para las empresas como para sus gerentes, en un entorno cada vez más competitivo?

Para la elaboración de la primera parte de este acápite, se diseñó un esquema metodológicamente sencillo, que consiste en abordar cada uno de los hoteles de forma independiente. Para el análisis de cada caso se procede con una caracterización general del hotel, luego se expone de forma somera la situación y el diagnóstico que tenía cada uno de ellos, antes de que se tomara la decisión de aplicar las herramientas gerenciales para solventar las problemáticas que aquejaban estas compañías, denominándose bajo el título de “Diagnóstico del hotel, antes de la aplicación de las herramientas gerenciales”.

En tercera instancia, se describe el proceso que siguió cada hotel, bajo los lineamientos gerenciales respectivos, para definir cuáles serían las estrategias y acciones más idóneas, con el fin de poder aplicar las herramientas gerenciales de forma segura y exitosa.

En cuarto lugar, se procede con el ítem más importante de este capítulo, en materia de análisis, el cual revisa no solo la aplicación de las herramientas gerenciales, sino los resultados obtenidos después de su aplicación, en cada uno de los hoteles elegidos.

Este acápite dentro del capítulo sintetiza la esencia empírica, el análisis teórico-metodológico y finalmente el principal aporte que entrega esta investigación a la disciplina de la Gerencia y las Negociaciones Internacionales, al demostrarse a lo largo de su desarrollo, cómo efectivamente en un entorno internacional cada vez más cambiante, los gerentes, jefes y directivos de cualquier compañía nacional o internacional requieren del uso y aplicación de herramientas gerenciales; que les permitan no solo lidiar con sus competidores, sino hacer de su espacio de trabajo, un ambiente positivo y comunicativo entre jefes y colaboradores, que produzca en armonía, mayores niveles de rentabilidad y por tanto, más ingresos a sus compañías; convirtiéndolas en “negocios exitosos” en la nueva sociedad internacional contemporánea.

Para poder desarrollar este apartado, los responsables de esta investigación eligieron como técnica “la entrevista”. Fueron realizadas 15 a través de cinco instrumentos metodológicos diferentes. Estos instrumentos fueron uno para el Gerente General, otro para el Jefe o Técnico del Departamento de Informática, otro para la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, otro para la Jefatura del Departamento de Mercadeo y Ventas y uno final, para ser aplicado a los funcionarios del hotel. De estas 15 entrevistas, 8 fueron aplicadas a funcionarios y gerentes del Hotel Ramada Herradura, mientras que las otras 7 corresponden a funcionarios y gerentes de la Corporación Hotelera Cayuga Sustainable Hospitality.

El diseño de estos instrumentos tuvo como lineamiento la variable dependiente expuesta en la matriz metodológica, a saber: “Utilización de las herramientas de comunicación gerencial: Coaching gerencial, programación neurolingüística (PNL), “world café” e indagación apreciativa, así como otras categorías esbozadas a lo largo del documento relacionadas con las características de cada una de estas herramientas.

Para la interpretación de los datos emanados de las entrevistas, se utilizó como técnica el “análisis de contenido”. Para aplicar dicha técnica metodológica fue necesario hacerlo en dos vertientes. Una que será la que muestre la aplicación de las herramientas gerenciales en cada uno de los hoteles y otra que será la que evidencie los resultados obtenidos después de dicha aplicación.

En cuanto a la primera vertiente, las categorías fueron elegidas con base en el contenido esbozado a lo largo de la investigación en los capítulos anteriores, así como de los insumos

adquiridos a través de los referentes bibliográficos que respaldan este trabajo científico. Por tanto, para abordar y analizar la aplicación de cada una de las herramientas gerenciales, las categorías fueron:

- En cuanto al **coaching gerencial**: liderazgo, motivación, propósito, creatividad, proactividad, horizontalidad y respeto.
- En cuanto a la **indagación apreciativa (IA)**: pertenencia, colaboración, trabajo en equipo, propósito y búsqueda de la excelencia.
- En cuanto al **“world café”**: relaciones estratégicas, conexiones humanas directas, redes sociales no cibernéticas, aprendizaje social, intercambio de experiencias y creatividad y se obtiene para pequeños grupos los beneficios de la indagación apreciativa mencionados anteriormente.
- En cuanto a la **programación neurolingüística (PNL)**: actitud positiva, asertividad comunicativa, programación de conductas y valores.

Con respecto a la segunda vertiente de análisis, se hizo un procedimiento distinto, ya que este parte de la variable dependiente, subvariables e indicadores expuestos en la matriz metodológica. De ahí se tomaron las categorías que servirán de parámetros para la interpretación de los datos que se expondrán, relativos a los resultados de la aplicación de dichas herramientas.

Las categorías de análisis son:

- **Nivel de incidencia de los cambios tecnológicos**: Para este indicador se midió en cada uno de los hoteles: el tráfico de la página, la base de datos de clientes, la cantidad de inversión en redes sociales, la cantidad de herramientas informáticas, la cantidad de paquetes informáticos instalados, el ancho de banda de transmisión de datos y la cantidad de gadgets de comunicación interna.
- **Nivel de incidencia de la competitividad de las empresas elegidas**: Para este indicador se midió: el performance de los hoteles, específicamente los niveles de ocupación, rentabilidad e ingresos.
- **Nivel de incidencia en el grado de mejoramiento en los canales de comunicación**: Para este indicador se midieron las siguientes categorías: clima organizacional, responsabilidad social empresarial, desempeño laboral, nivel de movilidad laboral y test psicométrico.

- **Nivel de capacitación en el uso y aplicación de las herramientas gerenciales para los funcionarios y gerentes:** Para este indicador se midió en cada uno de los hoteles, el tiempo dedicado a la capacitación y el número de proveedores de capacitación.

Este apartado es ilustrado con herramientas visuales, a saber tablas y gráficos, que permitan una mayor comprensión de la temática abordada en esta investigación.

Por último, el ítem 4.3 se encarga de la comparación de los dos casos de estudio elegidos. Para realizarlo, se hace uso de las mismas categorías metodológicas que fueron usadas en los ítems anteriores; ello con el objetivo de que dicha comparación sea coherente, con lo expuesto a lo largo de este capítulo y de toda la investigación.

Los corolarios y apreciaciones finales de los investigadores, en torno a la aplicación de las herramientas, el resultado exitoso o no de estas, no quedaran registrados en este capítulo final; se incluirán en el apartado de “Conclusiones Generales”, en donde se sintetizarán las evaluaciones y valoraciones obtenidas, no solo en este capítulo, sino a lo largo de toda la investigación.

Por último, es menester indicar que este acápite final es respaldado exclusivamente con referentes bibliográficos suministrados por personeros de los hoteles en estudio, el material obtenido a través del trabajo de campo y por supuesto todos los insumos científicos conseguidos a lo largo de los anteriores capítulos; ya que estos construyeron las bases sobre las cuales se sustenta el análisis, aporte y resultados que emanaran del contenido de este capítulo final.

## **4.1 Hotel Ramada Herradura**

### **4.1.1 Caracterización del Hotel**

El hotel se encuentra a menos de 5 kilómetros del aeropuerto internacional Juan Santamaría, en la zona de Cariari, sobre la carretera General Cañas, lo cual le da una posición privilegiada en cuanto a movilidad en la capital.

Este fue fundado en 1975, construido por el grupo Exposiciones Agropecuarias Bonanza, bajo el nombre de Hotel Herradura Americano. En 1986, fue ampliado a 186 habitaciones y pasa a ser parte de la cadena internacional Sheraton. A principios de los noventa, fue renombrado como Hotel Herradura Golf Resort & Conference Center, conjunto con una ampliación de 89 habitaciones adicionales. (Travelingcostarica.com, 2011). Actualmente, es un hotel catalogado de cuatro estrellas, con 229 habitaciones, terrazas, jardines, centro de convenciones, tres restaurantes, bar, piscinas y jacuzzis. Además, cuenta con el acceso a un campo de golf de 18 hoyos. La administración tiene el respaldo de la cadena internacional de hoteles Ramada desde el año 2005.

En el año 2007, la gerencia del hotel experimenta un cambio sustancial, a partir de una intervención de coaching, que transformó la forma de operación y el ordenamiento administrativo de la empresa, lo cual será ampliamente descrito en los siguientes apartados.

### **4.1.2 Diagnóstico del Hotel antes de la aplicación de las Herramientas Gerenciales**

Desde su fundación, el hotel Ramada Herradura ha pasado por varias gestiones administrativas, entre ellas Sheraton y Ramada, como anteriormente se mencionó. El estatus del hotel para el año 2007 será descrito basado en la entrevista del actual gerente, el MBA Gustavo Segura, que fue contactado inicialmente como consultor y posteriormente contratado para ejecutar su estrategia de reestructuración.

Según el señor Segura, el hotel sufrió un proceso negativo durante la década de los noventa, mayormente debida a la irregular administración del gerente y propietario en su momento. Una serie de “antivalores” fueron sembrados en el personal, debido a erradas prácticas de la

gerencia, que perjudicaron los niveles en la calidad del servicio, las ventas y la reputación del establecimiento.

En el año 2001, el hotel es adquirido por un nuevo propietario como parte del pago de una deuda y el plan del nuevo dueño, era vender la operación en un plazo de tres años. Esto no ocurrió debido al bajo nivel de rendimiento que tenía la compañía en ese momento; por lo cual, en el año 2007, se gestiona un proceso de intervención para diagnosticar y corregir los problemas arrastrados en las últimas dos administraciones.

El proceso de intervención encontró numerosos defectos en todos los niveles de funcionamiento de la empresa: La falta de valores organizacionales, la indefinición estratégica de negocios, los bajos resultados económicos y una mala imagen, conjugados con un pobre posicionamiento de mercado.

Como ejemplos concretos de la problemática, se pueden mencionar la altísima rotación de los puestos debidos a los bajos salarios y las malas condiciones laborales. Asimismo, la falta de capacitaciones regulares fueron dejando atrás la calidad de servicio, pues tampoco existía una dirección clara en cuanto a objetivos e incentivos.

El señor Segura, entonces, propone un plan de acción para tres años, con tres pilares fundamentales: valores, imagen e instalaciones físicas; el cual empieza a ejecutar como Gerente General a partir del 2007 hasta la actualidad.

### **4.1.3 Proceso inicial y Estrategia para la aplicación de las Herramientas en el Caso**

El proceso de reingeniería que el señor Segura empezó a ejecutar en el año 2007 conlleva una serie de diferentes proposiciones dentro del campo gerencial, que no se habían implementado antes en la empresa. Luego de trazar el plan de acción, se vio la necesidad de empezar a trabajar en diferentes planos simultáneos, siendo de vital importancia el recurso humano y la estabilidad comercial de la organización.

Con este fin, se empezaron a convocar reuniones con los diferentes niveles de mando en el hotel, para definir una estrategia de acción. Primeramente, desde el punto de vista corporativo, se localizó un problema fundamental en la falta de valores y dirección del personal. Con el objetivo de dimensionar el problema y corregir el norte, se trabajó intensamente en recopilar la

opinión de los trabajadores en temas claves como servicio, calidad, condiciones laborales, salarios, ocupación y rentabilidad.

Como resultado de la conjunción del total de observaciones de los empleados del hotel, se redefinieron los valores, visión y misión. Esto conforme los principios tanto de “world café” como de Indagación Apreciativa; en respuesta a los malestares del personal interno, se pudo sintetizar prácticamente con puño y letra del *staff*, los principios básicos con los que la empresa debería caminar en los siguientes años.

Como una forma de reforzar diariamente tales conceptos, se implementó un boletín diario, en el cual los empleados se comunican internamente en los más diversos temas, ya sean actividades sociales, acontecimientos importantes dentro de la compañía, capacitaciones programadas y reconocimiento a la excelencia del personal. La opinión general en comparación a los años anteriores a 2007 ha sido positiva, siendo de vital importancia el empoderamiento que se le ha dado al recurso humano, tanto en materia laboral como salarial.

Además, se celebra una reunión general cuatrimestral que revisa los procesos de solución a problemas de la institución y, de ser necesario, reconoce mediante incentivos, las mejores soluciones propuestas por los trabajadores. Como se ha mencionado anteriormente en esta investigación, un grupo de trabajadores motivados, no solamente con el factor económico, sino con el reconocimiento de su contribución a la empresa, seguirá intentando mejorar su performance continuamente.

Tal es el caso del Gerente de Mantenimiento, que luego de estar en su puesto durante veinticuatro años, realmente nunca había tenido injerencia de peso sobre las decisiones de su departamento. Al consultársele acerca de la factura de consumo eléctrico mensual (de un promedio de 48 millones de colones), mencionó la posibilidad de implementar un sistema de *backup*, mediante una planta de combustión interna, la cual, se encendería durante los picos de consumo. Esta solución ha reducido la facturación por términos energéticos, en casi un 60%.

Asimismo, un plan de capacitaciones periódicas ha sido puesto en marcha, conforme avanzan las remodelaciones físicas en el hotel. Para esto, una serie de nuevos equipos de cómputo, comunicaciones, respaldo digital, de refrigeración, proyección e incluso sonido, han sido aprovechados adecuadamente, dándole valor agregado a las compras y al servicio a los clientes en general.

Otro de los campos donde el personal ha hecho avances importantes es en la certificación verde del hotel y su misión social. En el campo ambiental, además del esfuerzo de bajar el consumo eléctrico, se han hecho cambios en las fuentes de energía para las cocinas y los sistemas de agua caliente (pasando de diesel a gas licuado), la sustitución de cloro por ozono en las lavanderías, lavados con agua fría y la compra de insumos como papel higiénico o líquidos limpiadores, que sean amigables con el ambiente.

Como parte de las iniciativas del personal para retribuir a la comunidad que los aloja, se han desarrollado una serie de programas de ayuda a las escuelas cercanas e incluso, incentivos importantes para la educación tanto del personal como de sus hijos. Un ejemplo de esto, es el actual técnico de redes informáticas del hotel, que pasó de ser un salonero, a dirigir y mantener los sistemas de cómputo de la empresa. Granados (comunicación personal, agosto 11, 2011).

En cuanto a programación neurolingüística, el ejemplo más claro es el de la cúpula gerencial hacia los niveles más básicos de la organización. Bajo el lema “**predicando con el ejemplo y generando contagio**”, la gerencia se concentra en estar siempre presente en todos los niveles de acción en el hotel, iniciando con un religioso cumplimiento de horarios y reforzado con una activa comunicación en todo sentido. El cuerpo gerencial se preocupa de ser siempre accesible por todos los empleados en todo momento, concepto que es evidenciado en la apertura de ideas con que el *staff* ha enriquecido el funcionamiento de la institución.

Es importante recalcar que todos estos pasos se encuentran dentro del marco de un proceso de coaching gerencial multidisciplinario, el cual ha sido liderado por el señor Segura, pero también ha sido producto de fuentes externas al hotel, como capacitadores, conferencistas y especialistas en negocios; recordando que precisamente es el personal interno del hotel el que ha creado la necesidad de todas estas medidas, con el propósito de optimizar el funcionamiento de la organización.

## **4.1.4 Aplicación de las Herramientas Gerenciales y resultados obtenidos en el Hotel Ramada Herradura**

### **Visión de los Gerentes y los Funcionarios**

#### **Coaching Gerencial**

Todos los gerentes estuvieron sometidos a un coaching gerencial. De los beneficios obtenidos de la aplicación de esta herramienta, los gerentes indican que fue enfocada, con el objetivo de sacar el máximo provecho del talento humano y crear climas de trabajos eficientes y positivos. Dentro de las categorías seleccionadas para esta herramienta, los gerentes resaltan el liderazgo, la motivación, el propósito, la creatividad, la proactividad, la horizontalidad y el respeto

Es menester indicar que esta técnica gerencial solo fue aplicada a mandos altos y medios. No obstante, sus beneficios sí han sido percibidos por los funcionarios, al aplicárseles la entrevista, cuando estos de forma unánime indicaban que en su organización estaban presentes las siguientes categorías: el liderazgo, la motivación, el propósito, la creatividad, la proactividad, la horizontalidad y el respeto.

#### **Indagación Apreciativa**

Sobre esta herramienta los gerentes indican que esta sí se aplica, ya que entre otras acciones en este hotel, cada cuatro meses se hace una reunión de todo el personal. Además, se promueven las categorías de pertenencia, colaboración, trabajo en equipo, propósito y búsqueda de la excelencia. Otro de los aspectos a resaltar en la aplicación de esta herramienta es que estimulan a las personas mediante recompensas, reconocimiento público o apoyo monetario.

De la información obtenida mediante el instrumento metodológico que se les aplicó a los funcionarios, se dedujo que todos coinciden en que se da la indagación apreciativa (IA) porque reportan reuniones generales periódicas, donde se promueve la información y la comunicación gerencial. Y el 100 % coincide en que sí se presentan los beneficios que exponen los gerentes relacionados con las categorías, tales como: pertenencia, colaboración, trabajo en equipo, propósito y búsqueda de la excelencia.

## **World Café**

Con respecto a esta herramienta, los gerentes del Hotel Ramada Herradura, concuerdan que ésta se aplica en la organización. Dentro de los elementos que mencionan indican que ésta técnica se utiliza en todos los niveles. Fue empleada para la creación de la misión y la visión de esta entidad y también se manifiestan las categorías seleccionadas para esta herramienta como: relaciones estratégicas, conexiones humanas directas, redes sociales no cibernéticas, aprendizaje social, intercambio de experiencias y creatividad.

En cuanto a los funcionarios, todos coinciden en que se hacen reuniones entre departamentos y se proponen acciones para aumentar la competitividad y también anotan al igual que los gerentes que están presentes las categorías seleccionadas para esta herramienta, como lo son: relaciones estratégicas, conexiones humanas directas, redes sociales no cibernéticas, aprendizaje social, intercambio de experiencias y creatividad.

## **Programación Neurolingüística (PNL)**

En cuanto a esta herramienta los gerentes indican que la misma fue utilizada en conjunto con las otras herramientas para redactar la misión y la visión de la empresa por parte del personal. También indican la existencia de un boletín diario, que es parte integral del uniforme, el cual contiene la información vital del día para desempeñarse en el hotel.

Por su parte, los funcionarios, en las respuestas anotadas en la entrevista que les fue aplicada, indican de forma unánime que se presentan las siguientes categorías: actitud positiva, asertividad comunicativa, programación de conductas y valores.

Aquí se finaliza el desarrollo de la primera vertiente elegida para este análisis, en el caso del Hotel Ramada Herradura y a continuación, se inicia con el abordaje de la segunda vertiente para esta compañía.

### **4.1.5 Resultados de la aplicación de las Herramientas en el Hotel**

#### **Ramada Herradura**

#### **Nivel de incidencia de los Cambios Tecnológicos**

Con relación a la primera subvariable, denominada **“nivel de incidencia de los cambios tecnológicos”**, a continuación se hará el análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento metodológico que fue aplicado a Douglas Granados, Técnico en Computación, y que fue diseñado de forma exclusiva para medir el grado de herramientas tecnológicas utilizadas por el hotel; con base en los indicadores anotados en la introducción de este acápite.

Con respecto al primer indicador, el “nivel de uso de Internet”, se puede mencionar al respecto que el volumen de tráfico mensual (promedio 7700 visitas al mes) constituye una poderosa herramienta de mercadeo de baja inversión, con la cual obtienen múltiples beneficios y por tanto alta rentabilidad. En cuanto a la base de datos, se pudo determinar que está descentralizada por áreas de mercado meta como: hospedaje para ejecutivos, hospedaje de grupos, hospedaje familiar, clientes para Centro de Convenciones y actividades especiales. Por otra parte, en cuanto a la cantidad de inversión que este hotel asigna al rubro de inversión en “redes sociales” se pudo inferir que el mismo hace una mínima inversión y obtiene grandes ganancias.

Con relación al segundo indicador subtulado “herramientas informáticas” de los datos obtenidos de la aplicación de la entrevista se pudo inferir que de la totalidad de los empleados, el 31% de su personal cuenta con acceso a una computadora lo cual representa un alto porcentaje de incidencia tecnológica, si se parte del hecho de que no todos los puestos requieren de una computadora para desempeñar sus labores. Ese 31% está localizado en departamentos como: recursos humanos, mercadeo, gerencia, recepción y jefaturas de otras áreas; las cuales cuentan con al menos 84 Sistemas Operativos Windows. Aparte de ello, tienen cuatro paquetes más para controles de los procesos internos. Estos son: EXACTUS, para planillas; SKILL FOR IT para ventas, reservaciones y contabilidad; ATL, para marca de horarios y VING CARD, el cual maneja el control de entrada a los cuartos y codificación de las llaves.

Este hotel cuenta, además, con tres anchos de bandas diferentes y dedicados. El primero brinda sus servicios a los huéspedes de la compañía, el segundo a la administración y el tercero al monitoreo eléctrico de las instalaciones. Los anchos de banda varían desde los 20 a los 2 MB/s, lo cual está acorde con los estándares comerciales actuales. Con relación a la cantidad de gadgets de comunicación, esta compañía cuenta con un intranet específico para la gestión interna de sus colaboradores; lo cual incluye correo electrónico, mensajería instantánea y acceso monitoreado de Internet.

De lo expuesto anteriormente relativo al nivel de incidencia en los cambios tecnológicos, analizado a través de 2 indicadores y 7 subindicadores, los responsables de esta investigación podemos afirmar que este hotel cuenta con un grado de inversión importante en tecnología, lo cual ha incidido de forma positiva en la calidad del servicio que ofrecen y en la rentabilidad que obtienen de esta.

Esto se puede visualizar en la siguiente tabla ilustrativa que se ha diseñado para tal fin, la cual muestra los indicadores, subindicadores y datos concretos que arrojó el instrumento metodológico aplicado para este primer nivel de análisis, en el Hotel Ramada Herradura.

#### Tabla Ilustrativa Nº.4

**Tabla 5 Nivel de incidencia en los Cambios Tecnológicos, en el Hotel Herradura**

Indicador	Subindicador	Datos
Nivel de uso de Internet	1. Tráfico de página web	7,700 visitas mensuales promedio
	2. Tamaño de la base de datos de clientes e marketing	Variable por mercado
	3. Porcentaje de respuesta de los clientes e marketing	ND
	4. Cantidad de pauta en redes sociales	Página oficial y presencia en Facebook.
Herramientas informáticas	1. Cantidad de CPU s funcionando en los hoteles	84 unidades
	2. Cantidad de paquetes de manejo de datos instalados en los hoteles	Windows, Exactus, Skill for it, ATL VING Card, Office
	3. Ancho de transmisión de datos	20MB/s huéspedes, 4MB/s monitoreo eléctrico, 2MB/s
	4. Cantidad de gadgets de comunicación interna	Intranet, email e IMS internos

ND: No hay datos

**Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011**

### **Nivel de incidencia de la Competitividad de las Empresas Elegidas**

A continuación se desarrolla el análisis relativo a la subvariable titulada “**nivel de incidencia de la competitividad de las empresas elegidas**”. Para medir esta categoría, se aplicó un instrumento metodológico al Gerente Maximiliano Ruiz, desagregado en diferentes indicadores. Sobre el primero “Performance de los Hoteles” se indicó que el nivel de ocupación está por encima del 60% en el presente año. En cuanto a los niveles de rentabilidad, se anotó que los correspondientes a eventos y gastronomía suman un 30%; mientras que un 70% a la ocupación

en el Hotel. Con relación al nivel de ingresos, se distribuyen de la siguiente manera: Centro de Convenciones 65% (eventos y gastronomía) y el hotel en un 35%. En otro orden de asuntos, con relación al segundo indicador titulado “posicionamiento de este hotel en el mercado”, el instrumento metodológico no aporta datos concretos.

De lo expuesto, se puede inferir que este hotel sí presenta características suficientes para poder afirmar claramente que es competitivo, ya que, entre otros factores, desde la aplicación de las herramientas gerenciales en estudio en el año 2007; este hotel ha venido ascendiendo su ocupación y por ende su rentabilidad, manteniéndolo estable en el mercado hotelero nacional.

Esto se puede visualizar en la siguiente tabla ilustrativa que se ha diseñado para tal fin, la cual muestra los indicadores, subindicadores y datos concretos que arrojó el instrumento metodológico aplicado para este segundo nivel de análisis, en el Hotel Ramada Herradura.

#### **Tabla Ilustrativa Nº.5**

**Tabla 6 Nivel de incidencia de la Competitividad de las Empresas, en el Hotel Herradura**

Indicador	Sub indicador	Datos
Performance de los hoteles	1. Niveles de rentabilidad	Gastronomía (\$4.700.000) y Hotel (\$4.100.000) \$8.800.000. Datos del 2009
	2. Niveles de ocupación	Sobre el 60% promedio anual
	3. Niveles en otros servicios (ingresos)	Centro de Convenciones 65% (Eventos y gastronomía )
Posicionamiento en el mercado	1. Cuota de mercado	ND

**ND:** No hay datos

**Fuente:** Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011

### **Nivel de incidencia en el grado de Mejoramiento de los Canales de Comunicación**

A continuación se desarrolla el análisis relativo a la subvariable titulada “**nivel de incidencia en el grado de mejoramiento en los canales de comunicación**”. Para medir esta categoría, se aplicó un instrumento metodológico a la Gerente de Recursos Humanos, Jessica Barrantes, desagregado en diferentes indicadores. Sobre el primero “canal interno (relación entre jefaturas y colaboradores)”, de la información obtenida, se desprende que en este hotel, dentro de los mecanismos de comunicación se utilizan entre otros: los correos internos, las pizarras

informativas, el boletín diario, la información oral personalizada, así como reuniones generales y localizadas por área.

En cuanto al subindicador titulado: “clima organizacional”, se infirió de lo anotado en la técnica, que en este hotel para medir el clima se hace una vez al año, una evaluación de desempeño donde los colaboradores, expresan cuál es su percepción, acerca de la labor de su jefe inmediato.

Con respecto al segundo indicador denominado canal externo (relación con accionistas, proveedores, el Estado, clientes y otras compañías), de lo expuesto en el instrumento metodológico se anota que en esta compañía no se destina presupuesto para atender las relaciones con actores externos. No obstante, sí se da el trueque de servicios para fortalecer las uniones estratégicas, así como la inversión en proyectos ambientales, comunales y sociales; tales como: Mantenimiento del Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), centro de acopio manejado por familias urbano marginales, huerta orgánica, código de conducta para la protección de los niños y adolescentes contra la explotación sexual, capacitaciones a la comunidad Cariari en la alfabetización tecnológica y trabajo con la Asociación Alimentado Esperanzas de la misma comunidad y finalmente patrocinios a la Escuela las Brisas, ubicada en la zona de Cariari.

De lo anotado en este nivel, se puede dilucidar por parte de los investigadores, que en este Hotel sí existe de forma clara un mejoramiento sustancial y constante en los canales de comunicación tanto a nivel interno como a nivel externo. Esto se manifiesta particularmente en los mecanismos que han venido poniendo en práctica para fortalecer las relaciones jefes-colaboradores; así como los proyectos que han puesto en marcha para vigorizar su relación con el entorno tanto comunal como empresarial.

Esto se puede visualizar en la siguiente tabla ilustrativa que se ha diseñado para tal fin, la cual muestra los indicadores, subindicadores y datos concretos que arrojó el instrumento metodológico aplicado para este tercer nivel de análisis, en el Hotel Ramada Herradura.

### Tabla Ilustrativa N°.6

**Tabla 7 Nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los Canales de Comunicación, en el Hotel Herradura**

<b>Indicador</b>	<b>Sub indicador</b>	<b>Datos</b>
Canal interno	1. Clima organizacional	Chequeo anual de función de jefaturas
Canal externo	1. Presupuesto de incentivos asignado para actores externos de las empresas	No existe hacia lo externo, pero se fomenta el trueque en busca de fortalecer las uniones estratégicas con los proveedores; proyectos ambientales, comunales y sociales
	2. Escala en imagen de la marca	ND

ND: No hay datos

Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011

## **Nivel de Capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales para los Funcionarios y Gerentes.**

A continuación se desarrolla el análisis relativo a la subvariable titulada “**nivel de capacitación en el uso y aplicación de las herramientas gerenciales para los funcionarios y gerentes**”. Para medir esta categoría, se aplicó un instrumento metodológico a la Gerente de Recursos Humanos, Jessica Barrantes, desagregado en diferentes indicadores. Sobre el primero, “capacitación”, se analizaron los sub-indicadores: desempeño laboral (aumento en destrezas y eficiencia), movilidad laboral y test psicométrico. Al respecto, de la información obtenida a través de la aplicación de la herramienta metodológica, se puede anotar que en este hotel se tiene una alianza con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el cual provee cursos de inglés, protocolo, reciclaje, siembra orgánica y formación técnica especializada; ello con el fin de que los empleados tengan mayores conocimientos y destrezas para realizar sus labores diarias. Además de estos cursos técnicos, se anota por parte de la entrevistada que a los funcionarios también se les entrena en las mejores prácticas para el servicio al cliente, comunicación asertiva y alineación de equipos de trabajo de alto rendimiento.

En cuanto al subindicador de “movilidad laboral” justificada, se pudo inferir del instrumento que en este hotel hay un bajo nivel de rotación personal, ya que las estadísticas anotan que un 70% del personal permanece en la compañía. Además, cada gerente de departamento tiene la

oportunidad de evaluar sus colaboradores, a través de un test psicométrico, en diversas áreas de rendimiento tales como: salud ocupacional, puntualidad, presentación personal, aptitud y certificación de la sostenibilidad turística.

Con respecto al segundo indicador titulado “tiempo dedicado a la capacitación”, de la entrevista se infiere que la cantidad horas dedicadas a la capacitación depende de las necesidades estratégicas del hotel. Dentro de las temáticas abordadas en las últimas capacitaciones registradas en esta compañía han estado: clima laboral, alineación de equipos de trabajo, máximo provecho de talentos en climas de trabajo, inglés, refrigeración, salud ocupacional y manejo de alimentos. En cuanto a los proveedores, se registran cuatro, en las siguientes especialidades: clima laboral, especialista en alineamiento de equipos, coach y adiestramiento técnico.

De todo lo expuesto en este nivel relativo a la capacitación de gerentes y empleados, se puede dilucidar que en este hotel existe dentro de su estrategia, lineamientos específicos para capacitar de forma permanente tanto a gerentes como a funcionarios, en las más diversas especialidades, que van desde formación humana hasta formación especializada.

Esto se puede visualizar en la siguiente tabla ilustrativa que se ha diseñado para tal fin, la cual muestra los indicadores, subindicadores y datos concretos que arrojó el instrumento metodológico aplicado para este cuarto nivel de análisis, en el Hotel Ramada Herradura.

**Tabla Ilustrativa Nº.7**

**Tabla 8 Nivel de Capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales para los Funcionarios y Gerentes, en el Hotel Herradura**

Indicador	Sub indicador	Datos
Capacitación	1. Desempeño laboral (aumento en destrezas y eficiencia)	Positiva a partir de capacitaciones especializadas
	2. Nivel de movilidad justificada	30%
	3. Test psicométricos	Se aplican para evaluar destrezas y rendimiento
Tiempo dedicado a la capacitación	1. Horas/persona capacitación	ND
Proveedores de	1. Cantidad de proveedores	Cuatro

capacitación	2. Áreas de especialidad	Clima laboral, alineamientos de equipo, adiestramiento técnico y coaching gerencial
--------------	--------------------------	---

**ND:** No hay datos

**Fuente:** Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011

Con esta tabla, se finaliza el análisis basado en las categorías y niveles seleccionados para abordar el Hotel Ramada Herradura. En el siguiente ítem se hace el mismo procedimiento, en esta ocasión para la Corporación Hotelera Cayuga.

## **4.2 Hoteles Cayuga Sustainable Hospitality**

### **4.2.1 Caracterización de los Hoteles**

Cayuga Sustainable Hospitality desarrolla al máximo la gestión de alojamientos ecológicos desde 1999. En la actualidad, Cayuga tiene a su mando, la administración de seis hoteles en diferentes regiones de Costa Rica y Nicaragua, bajo el mismo proyecto sostenible como punto de partida.

Para efectos de la presente investigación nos concentraremos solo en cinco de los hoteles de la cadena Cayuga, los cuales están localizados a lo largo del territorio costarricense. Lapa Ríos en Península de Osa, Latitude 10 Resort en Santa Teresa, Arenas del Mar Beachfront & Rainforest en Manuel Antonio, Harmony Hotel en Nosara, Finca Rosa Blanca Coffee Plantation & Inn en Heredia y Hacienda Tayutic en Turrialba.

Los hoteles Cayuga son llamados “boutique” por tener menos de 100 habitaciones y brindar un servicio íntimo y temático a sus huéspedes; usualmente son lujosos y notablemente más pequeños que los hoteles de cadena. A esta diferencia también se le suma el trato personalizado que se recibe, el estilo propio de la región y la privacidad.

Este tipo de hoteles son una opción íntima, de lujo exclusivo y local, que aporta a su clientela el plus de “ideología sostenible”, tendencia que cada vez se hace más popular en el sector turístico. Esta se constituye como el estandarte que lo distingue de los hoteles pequeños de temáticas únicas, para establecerse como estancias que proporcionan experiencias sostenibles de gusto local para viajantes.

Cayuga es una empresa con sede en San José, Costa Rica, dedicada a la gestión y el desarrollo de hoteles, albergues y otros proyectos relacionados con el turismo ecológico o sostenible en América Latina y el Caribe. Sobre el particular, en el sitio web de esta compañía se anota por parte del presidente Hans Pfister lo siguiente:

Vamos a ser reconocido como el líder mundial en gestión hotelera sostenible de los pequeños lodges de lujo y complejos turísticos, siempre superando las expectativas de los propietarios del hotel, los huéspedes y empleados. (2011, p.1).

Para el presidente de la cadena Cayuga, el objetivo “sostenibilidad” es su razón de existir, de accionar y de mercadear el producto, no como un alojamiento, sino como una vivencia única en cada uno de los cinco diferentes puntos donde se sitúan los hoteles.

La cadena Cayuga administra la “intervención” en hoteles que han estado en dificultades económicas y que su ocupación ha caído en cuestión de rentabilidad. Cada uno de los hoteles fue elegido a partir del potencial que la zona turística ofrece y que la empresa busca en materia de desarrollo sostenible para establecerse.

Se toma un hotel de bajo perfil y se redefinen los estándares de hospitalidad y lujo, en condiciones propias de la región, que solo se podrán crear en ese sitio en particular. Cada experiencia Cayuga es diferente, pues esta se adapta a la región y a las condiciones que esta ofrece. Al respecto, se comenta:

Una simbiosis entre el lujo y la sostenibilidad que se vive por nuestros clientes y empleados a través del concepto de experimentar, aprender, conectar y relajarse. El foco de nuestra cultura es personificada por sus empleados altamente motivados y cualificados que se inspiró para crear experiencias de servicio legendario y auténtico. (Pfister, 2011, p.1).

Cada elemento local es tomado para mejorarlo, la fuerza laboral no se importa, se trabaja con lo que ya existe y se capacita para dar brillo a lo que es ya de por sí una joya. Se parte de la premisa de que todas las personas tienen el poder y las actitudes positivas o son capaces de lograrlas.

La sostenibilidad es el pilar de todas las decisiones, el compromiso con el medio ambiente, con nuestras comunidades y con la rentabilidad de todos los proyectos con los que se trabaja. La ideología de la sostenibilidad no permea solo a la naturaleza; cualquier actitud puede entrar en este concepto.

El plus que atrae las ventas de cada experiencia tiene un corte conservacionista de hotel boutique en Costa Rica, aspecto que representan las ventas de cerca de 8 millones de USD y ofrece empleo directo a más de 300 colaboradores.

En la presente investigación es de vital importancia el tratamiento gerencial del factor humano en el negocio hotelero de Cayuga, porque si bien es cierto cada uno de sus hoteles cuenta con poco personal, funcionan como toda una organización, que ha mejorado las herramientas gerenciales para potenciar el servicio. Se crea valor agregado, por medio de sus colaboradores,

quienes han comprobado que sostenibilidad también es trabajar en un clima laboral estimulante, que mejora el servicio que se brinda al cliente y, por consiguiente, la rentabilidad.

En vista de que Cayuga está conformado por hoteles independientes, cada uno con sus propias características, a continuación se exponen de forma separada.

## **Lapa Ríos**

Lo encontramos en la Península de Osa en la provincia de Puntarenas. El diseño de Lapa Ríos es exclusivo, son 16 *bungalows* y está rodeado por más de 1000 hectáreas protegidas de bosque tropical.

Se sitúa en una zona muy valorada por su biodiversidad, cuenta solo con 50 colaboradores nativos de la región de Osa, cada uno de ellos ha sido entrenado en educación ambiental y otras herramientas que mejoran su servicio.

La comunidad es parte del proyecto; la escuela primaria local está totalmente financiada por los viajeros de divulgación de la Logia llamada Filantropía. Además, Lapa Ríos está respaldada con una Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) y por lo cual recibió el estatus de 5 hojas verdes (similar a las estrellas en hotelería, pero en términos ambientales). Sobre este reconocimiento se manifestó:

El Certificado de Sostenibilidad Turística CST, es un programa del Instituto Costarricense de Turismo, diseñado para categorizar y diferenciar empresas turísticas de acuerdo al grado en que su operación se acerque a un modelo de sostenibilidad, en cuanto al manejo de los recursos naturales, culturales y sociales. (Turismo sostenible, 2011, p.1).

Además de dicho certificado este modelo, ha sido votado en varias ocasiones como uno de los mejores complejos turísticos de América Latina por la revista Traveler de Conde Nast. La labor sostenible no se vive como un objetivo de un solo esfuerzo, es tarea que no termina y que se trabaja de forma integral.

## **Latitude 10 Resort**

Fue creado desde sus inicios como una propiedad sin fines de lucro y de uso privado. Su localización está en Santa Teresa de Puntarenas. Cuenta solo con 10 casa privadas, cada una de ellas está caracterizada por ser muy lujosas y estar ubicadas en la selva, frente al mar. El ambiente es de corte amigable con un servicio personalizado y elegante, es paradisiaco y con poco tránsito de personas.

En la página web Costa Rican Trails se le menciona como ganadora del premio 2008 Grand en la Clase Internacional para segundas residencias. Este premio consiste en galardonar los hoteles que reciben turistas residenciales, que se motivan a visitarlos de forma frecuente, por el confort y la cercanía que llegan a desarrollar no solo con la compañía, sino con la sociedad local.

## **Arenas del Mar**

Arenas del Mar tiene 38 habitaciones cerca del Parque Nacional Manuel Antonio en la provincia de Puntarenas; ubicado en once hectáreas de selva tropical, cuenta con dos restaurantes que explotan los ingredientes locales frescos, como parte de sus atractivos, también tiene piscinas con vistas al parque nacional y la playa.

Lo caracteriza su variada oferta de opciones deportivas y actividades extremas tales como: rafting, kayak de manglares y tours en bote, caminatas guiadas por la selva, kayak de mar, tours de *canopy* y cabalgatas o su espectacular spa. (Cayugaonline.com, 2011).

Adicionalmente, fue respaldado con una Certificación de Turismo Sostenible (CST).

## **Hotel Harmony**

Hotel Harmony está situado en Playa Guiones en Nosara, en la provincia de Guanacaste. Lo caracteriza el ambiente de bajo perfil y la privacidad, es muy natural, tiene solo 25 habitaciones y promueve un fuerte enfoque en la sostenibilidad que trata de mostrar un modelo alternativo de desarrollo. Promociona a la comunidad local y los lugares de interés natural de los alrededores. Está dirigido a surfistas de alto nivel, los amantes del yoga, así como los recién casados y familias con niños mayores.

El Hotel Harmony cuenta con un restaurante vegetariano y una barra de comida que sirven las opciones de jugo de alimentos orgánicos, así como un spa natural y un centro de curación. (Cayugaonline.com, 2011).

Además, esta compañía se encuentra en el proceso de alcanzar la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST).

## **Finca Rosa Blanca Coffee Plantation & Inn**

Este hotel se ubica en la provincia de Heredia, en una finca, la cual está rodeada de volcanes, tiene un pequeño restaurante y un bar, un servicio completo de spa, visitas privadas a sus plantaciones de café orgánico, así como tours guiados al Volcán Barva y Poás, observación de aves, caminatas, paseos a caballo, piscina y jacuzzi.

Posee solo 13 suites únicas, centradas y decoradas artísticamente en la cultura del café y está a 20 minutos del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. (Cayugaonline.com, 2011).

Adicionalmente, este hotel se encuentra haciendo las gestiones para alcanzar la Certificación de Turismo Sostenible.

### **4.2.2 Diagnóstico de la Corporación Hotelera Cayuga antes de la aplicación de las Herramientas Gerenciales**

La línea de sostenibilidad para Cayuga, como se ha analizado, es un plus mercadológico y una forma de vivir como familia hotelera. Para cada uno de los hoteles, adoptar la nueva administración fue un proceso de adaptación y transformación total.

Por un lado, la ideología de sostenibilidad vino a traducir en acciones una serie de valores, como la adecuada utilización de los recursos, que exigía a cada colaborador un entrenamiento, esto como parte de sus nuevas funciones. Para algunos colaboradores, fue percibido como más trabajo y para sus dueños originales, un esfuerzo que solo pasaría de moda y no le aportaría nada al hotel. Cuando la administración Cayuga intervino en la gerencia de estos hoteles, su visión sostenible fue transformando el estilo de vida de sus colaboradores y traduciéndolo en mayor rentabilidad para el hotel. Bonilla (comunicación personal, agosto 23, 2011).

Uno de los grandes obstáculos con los que se topa la administración Cayuga, es la intervención de los dueños originales de los hoteles; si bien es cierto ellos ceden la totalidad de la gerencia de las instalaciones, cuando éstos visitan las instalaciones, interfieren en decisiones importantes con respecto al destino de recursos o decisiones diferentes para los funcionarios.

Lo anteriormente expuesto denota la fricción de poder existente entre los dueños originales de los hoteles y la nueva gerencia de Cayuga. Bonilla (comunicación personal, agosto 23, 2011).

A partir de esto cada, administración se ve modificada en alguna medida por decisiones no sostenibles y la lucha de poder puede desacelerar los procesos de certificación de CST para algunos de los pequeños hoteles.

### **4.2.3 Aplicación de las Herramientas Gerenciales**

#### **Visión de los Gerentes y los Empleados**

##### **Coaching Gerencial**

La Gerente General actualmente está recibiendo la intervención de un coach por primera vez, esto con el objetivo de implementar esta herramienta, junto con las otras técnicas gerenciales para optimizar el recurso humano gerencial y obtener mejores resultados en el desempeño de los mandos medios y bajos.

A pesar de que el entrenamiento en coaching está empezando, ya este hotel registra avances en las categorías que caracterizan el coaching gerencial, por la filosofía que maneja la organización, presentándose en su ambiente laboral, el liderazgo, la motivación, el propósito, la creatividad, la proactividad, la horizontalidad y el respeto.

Esta herramienta se ha utilizado solo en los altos mandos en esta corporación hotelera, por lo que los empleados no anotan en las entrevistas realizadas el uso de esta herramienta en sus labores diarias. No obstante, las categorías de liderazgo, motivación, propósito, creatividad, proactividad, horizontalidad y respeto están muy presentes en la cultura organizacional que se manifiesta de manera concreta en la misión y la visión de esta compañía hotelera.

## **Indagación Apreciativa**

Desde el punto de vista gerencial, esta herramienta no se puede aplicar, dado que el volumen de funcionarios para cada uno de los hoteles es reducido, lo que impide ponerla en práctica, ya que ella responde a volúmenes empresariales importantes, que superen los 100 funcionarios.

A pesar de que efectivamente esta herramienta no se aplica en esta corporación hotelera, es pertinente mencionar que los resultados que se obtienen de ésta, se pueden visualizar en menor escala, en la aplicación del “world café” en esta organización gerencial.

Tal y como lo exponía la Gerente General, el 100% de los empleados coinciden en que en esta organización no se aplica esta herramienta, dado que reunir a toda la población CAYUGA es imposible, porque todos los hoteles que conforman esta corporación están localizados en áreas geográficamente muy distantes y su desplazamiento a un solo sitio, haría que los hoteles se quedaran sin personal para su funcionamiento.

## **World Café**

Esta herramienta, según el criterio de los gerentes, sí es aplicada en mandos altos y medios. Dentro de los beneficios que esta técnica le ha ofrecido a la corporación hotelera Cayuga, se encuentra una necesidad de origen vertical de los mandos altos y bajos en una solución de dinámica horizontal, donde varios gerentes e incluso funcionarios pueden aportar a una solución colectiva.

Por tanto, sí están presentes las categorías de: pertenencia, colaboración, trabajo en equipo, propósito, búsqueda de la excelencia, conexiones humanas directas, aprendizaje social, intercambio de experiencias y creatividad.

Además, 100% de los empleados coincide en que se hacen reuniones donde pueden participar abiertamente, dar aportes a la empresa, desde su experiencia, como funcionarios.

De las categorías de análisis seleccionadas para esta herramienta, en este hotel según los empleados, se presentan las conexiones humanas directas, intercambio de experiencia, creatividad, colaboración, trabajo en equipo y búsqueda de la excelencia y, por el contrario,

indican que no están presentes las relaciones estratégicas, las redes sociales no cibernéticas y el aprendizaje social.

## **Programación Neurolingüística (PNL)**

Según la Gerente General, esta herramienta es muy utilizada como código significativo de comunicación. A criterio de ella, todos los funcionarios son entrenados para utilizar algunos términos en común, como por ejemplo la ideología de sostenibilidad, que es el pilar de la empresa.

Por tanto, de las categorías seleccionadas para esta herramienta, en esta corporación hotelera se presentan la actitud positiva, la asertividad comunicativa, la programación de conductas y los valores.

El 100% de los empleados coinciden o anotan que esta herramienta es de vital importancia en el desempeño laboral y las categorías a criterio de ellos, que se manifiestan son: actitud positiva y asertividad comunicativa; mientras que la categoría de programación de conductas y valores no es reconocida por ellos.

### **4.2.4 Resultados luego de la aplicación de las Herramientas**

#### **Nivel de incidencia de los Cambios Tecnológicos**

Con relación a la primera categoría, denominada “**nivel de incidencia de los cambios tecnológicos**”, a continuación se hará el análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento metodológico, aplicado a la Gerente de Mercadeo, María José Castro. Este fue diseñado de forma exclusiva para medir el grado de herramientas tecnológicas utilizadas por esta corporación hotelera, con base en los indicadores anotados en la introducción de este acápite.

Con respecto al primer indicador, el “nivel de uso de Internet, se puede mencionar al respecto que el dato relativo al volumen de tráfico mensual no fue posible obtenerlo a través de la técnica de la entrevista. Sin embargo, se pudo determinar en este proceso investigativo que es el único medio con que cuenta el hotel para promocionarse hacia el exterior.

En cuanto a la base de datos, se pudo determinar que en esta corporación hotelera se utilizan el blog y su página de Facebook. Por otra parte, la inversión en “redes sociales” en Internet es mínima.

Con relación al segundo indicador, subtulado “herramientas informáticas” de los datos obtenidos de la aplicación de la entrevista, se pudo inferir que existe al menos una computadora por hotel. Aparte de ello, utilizan dos paquetes informáticos que son Windows y Office y, en cuanto a los gadgets de comunicación, manejan el email y el Skype para hacer conferencias entre los diferentes gerentes que conforman la corporación.

De lo expuesto anteriormente, relativo al nivel de incidencia en los cambios tecnológicos, analizado a través de 2 indicadores y 7 subindicadores, los responsables de esta investigación podemos afirmar que esta corporación hotelera cuenta con un grado básico de tecnología, que responde a su estrategia de sostenibilidad y ahorro.

### Tabla Ilustrativa Nº.8

**Tabla 9 Nivel de incidencia en los Cambios Tecnológicos, en la Corporación Hotelera Cayuga**

Indicador	Subindicador	Datos
Nivel de uso de Internet	1. Tráfico de página web	1615 miembros del blog a octubre de 2011
	2. Tamaño de la base de datos de clientes e marketing	ND
	3. Porcentaje de respuesta de los clientes e marketing	ND
	4. Cantidad de pauta en redes sociales	Página oficial, presencia en Facebook y blog.
Herramientas informáticas	1. Cantidad de CPU s funcionando en los hoteles	Mínimo uno por hotel
	2. Cantidad de paquetes de manejo de datos instalados en los hoteles	Windows y Office
	3. Ancho de transmisión de datos	ND
	4. Cantidad de gadgets de comunicación interna	Skype y email

**ND:** No hay datos

**Fuente:** Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011

## Nivel de incidencia de la Competitividad de las Empresas Elegidas

A continuación, se desarrolla el análisis relativo a la subvariable titulada: “**Nivel de incidencia de la competitividad de las empresas elegidas**”. Para medir esta categoría, se aplicó un instrumento metodológico al Gerente María José Castro, desagregado en diferentes indicadores. Sobre el primero, “performance de los hoteles” se indicó que el nivel de ocupación está por encima del 75% en el presente año. En cuanto a los niveles de rentabilidad, se anotó que la cadena percibe \$8 millones de dólares por año. En cuanto a los otros servicios que ofrece esta cadena hotelera, no registra datos económicos importantes. En otro orden de asuntos, con relación al segundo indicador titulado “posicionamiento de este hotel en el mercado”, el instrumento metodológico no aporta datos concretos.

De lo expuesto, se puede inferir que esta cadena hotelera, por los datos estadísticos que muestra, sí tiene altos índices de rentabilidad y competitividad.

Esto se puede visualizar en la siguiente tabla ilustrativa que se ha diseñado para tal fin, la cual muestra los indicadores, subindicadores y datos concretos que arrojó el instrumento metodológico aplicado para este segundo nivel de análisis, en la cadena hotelera Cayuga.

### Tabla Ilustrativa Nº.9

**Tabla 10 Nivel de incidencia de la Competitividad de las Empresas, en la Cadena Hotelera Cayuga**

Indicador	Sub indicador	Datos
Performance de los hoteles	1. Niveles de rentabilidad	\$8 millones de dólares anuales (datos de 2010)
	2. Niveles de ocupación	Sobre el 75% promedio anual
	3. Niveles en otros servicios (ingresos)	ND
Posicionamiento en el mercado	1. Cuota de mercado	ND

**ND:** No hay datos

**Fuente:** Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011

## **Nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los Canales de Comunicación**

A continuación, se desarrolla el análisis relativo a la subvariable titulada **“nivel de incidencia en el grado de mejoramiento en los canales de comunicación”**. Para medir esta categoría, se aplicó un instrumento metodológico a la Gerente de Recursos Humanos, Laura López Lee, desagregado en diferentes indicadores. Sobre el primero, “canal interno (relación entre jefaturas y colaboradores)”, de la información obtenida, se desprende que en esta corporación hotelera, dentro de los mecanismos de comunicación, se utilizan, entre otros: pizarras informativas, *Skype*, teléfono e información oral personalizada.

En cuanto al subindicador titulado “clima organizacional”, se infirió de lo anotado en la técnica que en esta corporación hotelera, para medir el clima, se hace una vez al año un test psicométrico que mide el desempeño de cada empleado.

Con respecto al segundo indicador denominado canal externo (relación con accionistas, proveedores, El Estado, clientes y otras compañías), de lo expuesto en el instrumento metodológico se anota que en esta corporación no se destina presupuesto para atender las relaciones con actores externos. No obstante, sí se da el trueque de servicios y la colaboración bilateral entre hoteles y proveedores, en donde se intercambia hospedaje por regalías o suministros. Como parte de sus relaciones externas, desarrollan proyectos comunales como por ejemplo: patrocinio de estudiantes en las escuelas cercanas al hotel, becas a sus mismos funcionarios, supervisión de aguas residuales, promoción del uso de materiales locales en la construcción de inmuebles y apoyo a grupos culturales locales.

De lo anotado en este nivel, se puede puntualizar por parte de los que suscriben esta investigación, que en esta corporación hotelera se ha venido promoviendo una mejora en los mecanismos de comunicación tanto a nivel interno como externo. Lo cual ha sido complementado con acciones de responsabilidad social empresarial.

Esto se puede visualizar en la siguiente tabla ilustrativa que se ha diseñado para tal fin, la cual muestra los indicadores, subindicadores y datos concretos que arrojó el instrumento metodológico aplicado para este tercer nivel de análisis, en la corporación hotelera.

### Tabla Ilustrativa N°.10

**Tabla 11 Nivel de incidencia en el Grado de Mejoramiento de los Canales de Comunicación en la Corporación Hotelera Cayuga**

Indicador	Sub indicador	Datos
Canal interno	1. Clima organizacional	Test anual que mide la labor del funcionario
Canal externo	1. Presupuesto de incentivos asignado para actores externos de las empresas	No existe hacia lo externo, pero se fomenta el trueque en busca de fortalecer las uniones estratégicas con los proveedores, proyectos ambientales, comunales y sociales
	2. Escala en imagen de la marca	ND

ND: No hay datos

Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011

## **Nivel de capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales para los Funcionarios y Gerentes**

A continuación se desarrolla el análisis relativo a la subvariable titulada “**nivel de capacitación en el uso y aplicación de las herramientas gerenciales para los funcionarios y gerentes**”. Para medir esta categoría, se aplicó un instrumento metodológico a la Gerente de Recursos Humanos, Laura López Lee, desagregado en diferentes indicadores. Sobre el primero “capacitación”, se analizaron los sub-indicadores: desempeño laboral (aumento en destrezas y eficiencia), movilidad laboral y test psicométrico. Al respecto de la información obtenida a través de la aplicación de la herramienta metodológica, se puede anotar que esta corporación hotelera entrena a sus colaboradores en temas como implementación, sostenibilidad, manejo de desechos y cursos de inglés.

En cuanto al subindicador de “movilidad laboral” justificada, se pudo inferir del instrumento, que en esta corporación hotelera hay un bajo nivel de rotación de personal ya que las estadísticas anotan que un 70% de su *staff* permanece en la compañía.

Además, se infiere del instrumento metodológico aplicado que en esta corporación hotelera los mecanismos de evaluación son hojas las de excelencia y el denominado “semáforo”; ambos procedimientos que pretenden medir el rendimiento del funcionario.

Con respecto al segundo indicador titulado “tiempo dedicado a la capacitación”, de la entrevista se infiere que la cantidad de horas dedicadas a la capacitación, depende de las necesidades estratégicas de la corporación hotelera. Dentro de las temáticas abordadas en las últimas capacitaciones registradas en esta compañía, han estado: sostenibilidad, manejo de desechos e inglés. No se registran proveedores de capacitación.

De lo expuesto, se puede inferir que en esta corporación hotelera, el rubro de capacitación no es central en la estrategia y filosofía de la compañía. A pesar de ello, sí se registran algunos esfuerzos en este sentido. Esto se puede visualizar en la siguiente tabla ilustrativa que se ha diseñado para tal fin, la cual muestra los indicadores, subindicadores y datos concretos que arrojó el instrumento metodológico aplicado para este cuarto nivel de análisis, en la Corporación Cayuga.

**Tabla Ilustrativa N°.11**

**Tabla 12 Nivel de capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales para los Funcionarios y Gerentes, en la Corporación Hotelera Cayuga**

Indicador	Subindicador	Datos
Capacitación	1. Desempeño laboral (aumento en destrezas y eficiencia)	Positiva a partir de capacitaciones especializadas
	2. Nivel de movilidad justificada	30%
	3. Test psicométricos	Se aplican para evaluar destrezas y rendimiento
Tiempo dedicado a la capacitación	1. Horas/persona capacitación	ND
Proveedores de capacitación	1. Cantidad de proveedores	ND
	2. Áreas de especialidad	Manejo de desechos Sostenibilidad Inglés

**ND:** No hay datos

**Fuente:** Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011

Como se observó a lo largo del desarrollo de este ítem, el propósito de los investigadores fue clarificarle al lector de forma acuciosa cómo fueron aplicadas las herramientas gerenciales elegidas para esta investigación, tanto por los gerentes como por los funcionarios en los dos casos seleccionados: el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Hotelera Cayuga, dándose cumplimiento al desarrollo de los objetivos específicos tres y cuatro y sirviendo de insumo para elaborar el siguiente apartado.

### **4.3 Comparación de los Casos de Análisis: Ramada Herradura y Cayuga Sustainable Hospitality**

Tal y como se expuso en la introducción de este capítulo seguidamente se desarrolla la comparación de los casos de estudio seleccionados para este trabajo, con base en las categorías metodológicas utilizadas en el ítem anterior, en las dos vertientes analizadas y desarrollará el quinto objetivo específico y final de esta investigación.

En primera instancia, es menester indicar algunas de las características fundamentales que tienen estas dos compañías en los siguientes aspectos: instalaciones, mercado meta, entorno, número de habitaciones, mercadotecnia, fuentes de empleo de trabajo directo e indirecto, rentabilidad, servicios, personal, propietarios, capacitación y gastronomía; con el propósito de contextualizar las diferencias en las áreas de interés para esta investigación. Para sintetizarlas se ha elaborado la siguiente tabla ilustrativa.

**Tabla Comparativa de Tópicos No.11**

**Tabla 13 Hotel Ramada Herradura y Corporación Cayuga**

<b>Tópicos</b>	<b>Hotel Ramada Herradura</b>	<b>Corporación CAYUGA</b>
<b>Instalaciones</b>	Un solo espacio físico	6 locaciones diferentes
<b>Mercado meta</b>	Clientes muy variados, grupos, familias, empresarios negociantes, perfil socioeconómico heterogéneo	Clientes en descanso, amantes de la naturaleza, perfil socioeconómico alto
<b>Entorno</b>	Hotel urbano	Hoteles rurales tipo boutique
<b>No. Habitaciones</b>	230 habitaciones	Menos de 100 habitaciones
<b>Mercadotécnica</b>	Vende comodidad y facilidades urbanas	Vende ideología sostenible con la naturaleza, confort y lujo

<b>Fuentes de trabajo directo e indirecto</b>	Aproximadamente 297 empleados directos	Aproximadamente 300 empleados directos e indirectos
<b>Rentabilidad</b>	Rentabilidad anual de \$8 millones	Rentabilidad anual de \$8.8 millones
<b>Servicios</b>	Ofrece hospedaje, gastronomía y eventos especiales	Ofrece hospedaje y gastronomía
<b>Personal</b>	Fuerza laboral heterogénea	Fuerza laboral local
<b>Propietarios</b>	Pertenece a un solo dueño	Son hoteles subarrendados con dueños independientes
<b>Capacitación</b>	Permanente	Esporádica
<b>Gastronomías</b>	Internacionales	Comida local

**Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011**

Por haber clarificado las características que tienen cada uno de los hoteles en estudio, se aborda seguidamente la comparación referente a la primera vertiente, alusiva a la aplicación de cada una de las herramientas gerenciales.

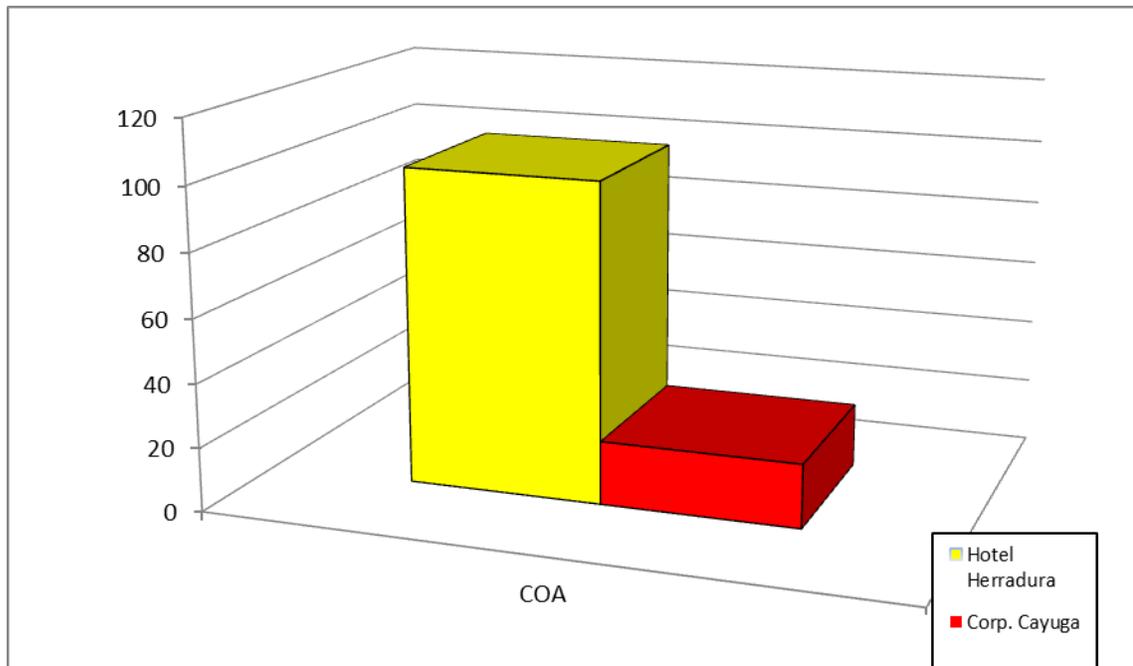
Con respecto al coaching gerencial en el Hotel Ramada Herradura, se desprende de la información obtenida al aplicar la entrevista a Gustavo Segura, Gerente General, que el 100% de los gerentes recibieron coaching a partir del año 2007. Los mandos medios y bajos de este hotel no lo recibieron de manera directa; no obstante se pudo comprobar a partir de esta investigación que las categorías que caracterizan esta herramienta sí están presentes en el 100% de las personas que conforman el hotel.

Por otro lado, sobre la Corporación Cayuga, de la información obtenida de la aplicación de la entrevista a Andrea Bonilla, Gerente General, se deduce que este entrenamiento está siendo recibido solamente por los mandos altos, en un 20%, a partir del año 2011. Es menester indicar que a pesar de que solo uno de los gerentes está siendo capacitado, es la persona que gerencia los cinco hoteles que conforman la corporación; lo cual ha hecho posible que esta herramienta y sus beneficios se filtren a mandos medios y bajos, pudiéndose verificar en las entrevistas realizadas a los funcionarios del hotel.

Lo anteriormente expuesto se puede visualizar en el siguiente gráfico,

### Gráfico Comparativo Nº.1

**Gráfico 1 Nivel de aplicación de la herramienta del coaching en el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Cayuga (2007-2011)**

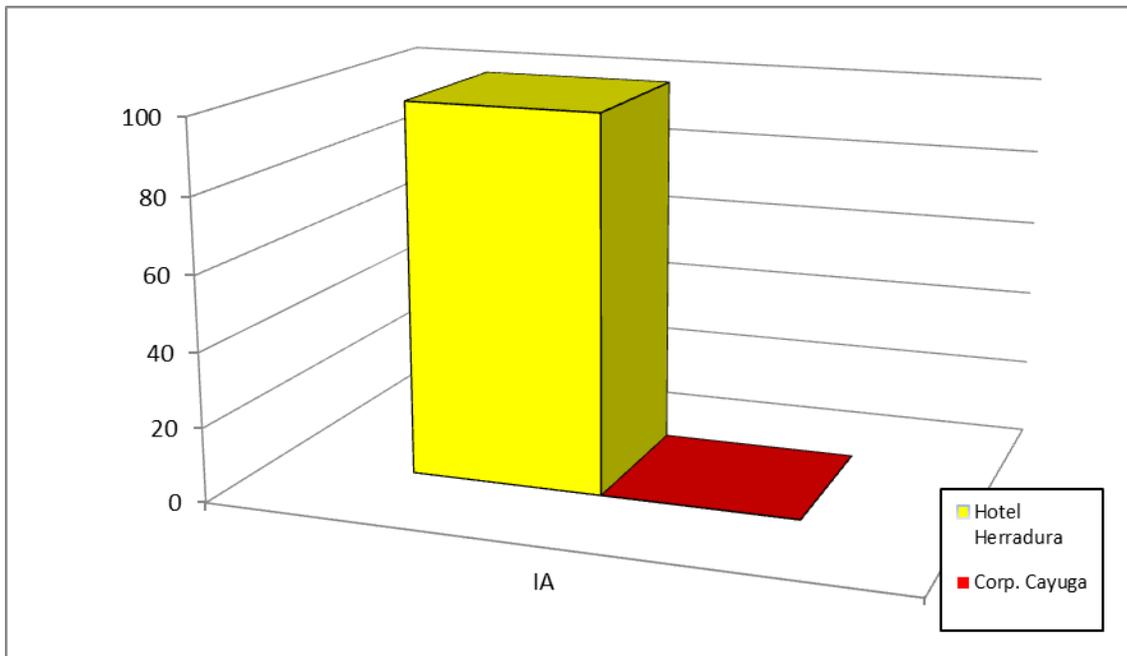


**Fuente:** Elaboración propia, con base en la presente investigación, 2011.

En cuanto a la herramienta de indagación apreciativa (IA), se puede manifestar que en el Hotel Ramada Herradura esta técnica sí es aplicada en un 100% tanto en mandos altos, medios y bajos. Esto se pudo evidenciar a través de las consultas que se les hicieron tanto a gerentes como a funcionarios, en la técnica de la entrevista. Muy al contrario, en la Corporación Cayuga esta técnica no se aplica por la imposibilidad que se tiene para reunir a todo su personal en una sola sede. Lo anterior se ilustra con el siguiente gráfico.

## Gráfico Comparativo N°.2

**Gráfico 2 Nivel de aplicación de la herramienta de la indagación apreciativa (IA) en el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Cayuga**

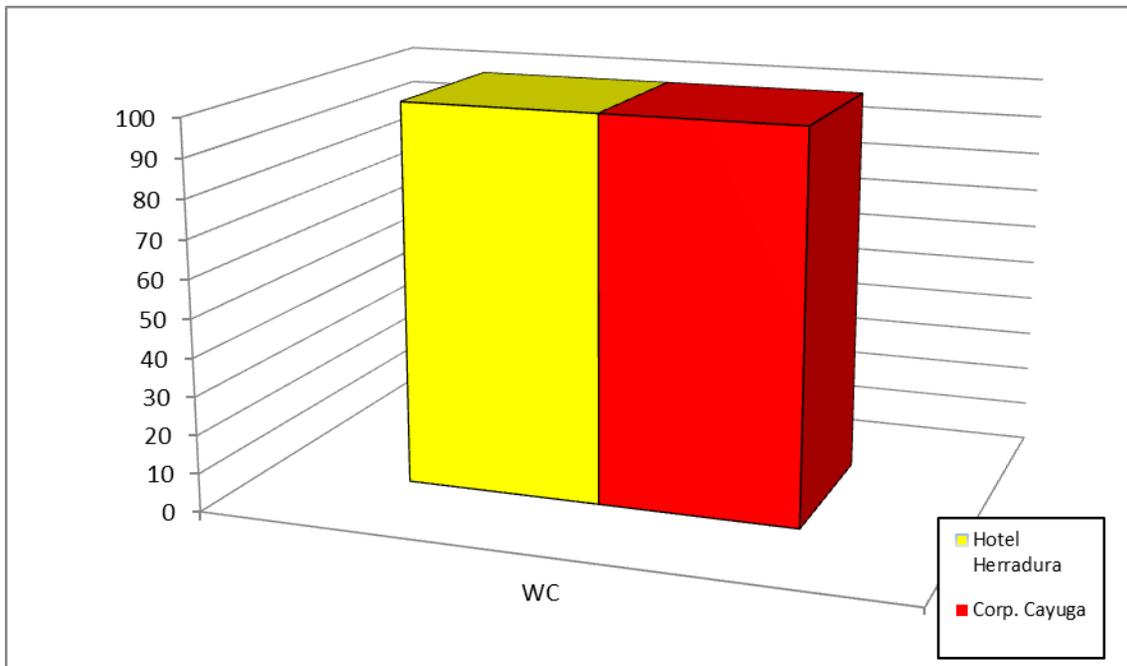


**Fuente:** Elaboración propia, con base en la presente investigación, 2011.

Con relación al “world café”, se encontró coincidencia en cuanto a la aplicación de la herramienta, ya que tanto en el Hotel Ramada Herradura como en la Corporación Cayuga se aplica en un 100% de los mandos altos, medios y bajos. Lo anterior se ilustra en el siguiente gráfico.

### Gráfico Comparativo Nº.3

**Gráfico 3 Nivel de aplicación de la herramienta del “world café” en el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Cayuga**

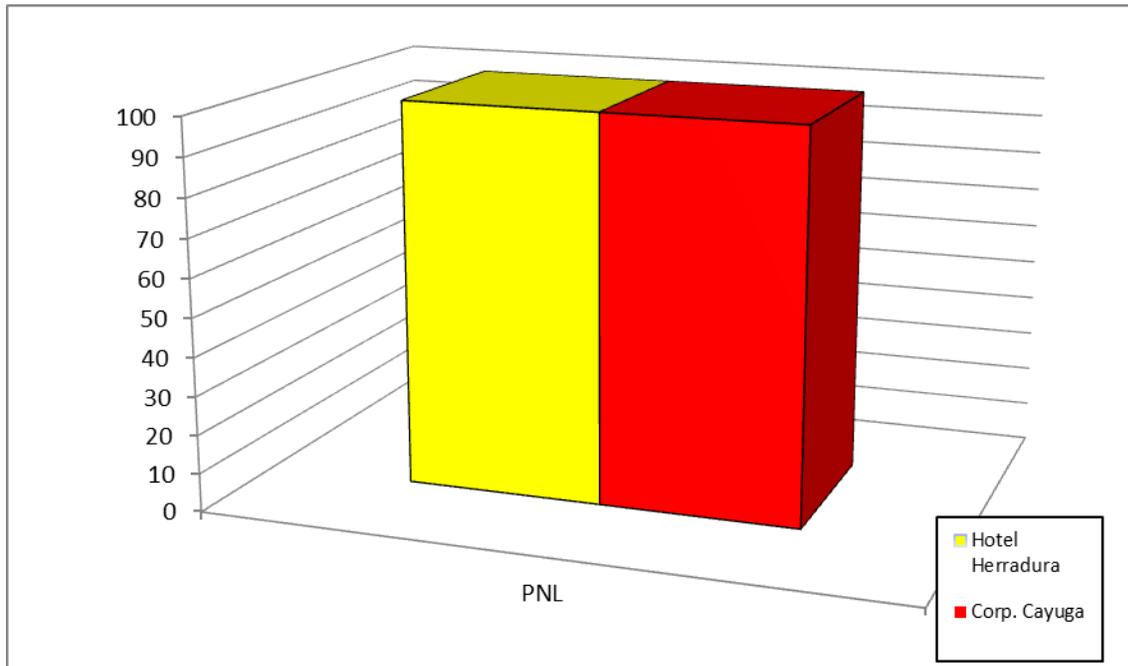


**Fuente:** Elaboración propia, con base en la presente investigación, 2011.

Finalmente, en cuanto a la Programación Neurolingüística (PNL), los dos casos en estudio muestran similitudes al aplicar la técnica, factor que se pudo evidenciar en la información recopilada a través del instrumento metodológico seleccionado para abordar este análisis. La herramienta se registra tanto en mandos altos, como en mandos medios y bajos, lo cual se visualiza en el siguiente gráfico.

#### Gráfico Comparativo Nº.4

**Gráfico 4 Nivel de aplicación de la herramienta de la programación neurolingüística en el Hotel Ramada Herradura y la Corporación Cayuga**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en la presente investigación, 2011.

Con este cuarto gráfico se finaliza la comparación de los dos hoteles en estudio de la primera variable de análisis.

Con respecto a la segunda vertiente, se procede a comparar las dos compañías en cuanto a los niveles esbozados en la introducción de este acápite. Para el análisis de estos cuatro niveles, en primera instancia, se hace una comparación que consiste en relacionar los datos obtenidos de la aplicación del instrumento metodológico, aplicado en las dos empresas y en segundo lugar, para facilitar la comprensión de la información recabada en estos rubros, se hace uso de dos herramientas visuales que ilustran la comparación de las categorías escogidas para desarrollar estos niveles de análisis (entiéndase tabla de contenido comparativa y gráfico de barras numérico).

En cuanto al primer nivel titulado “**nivel de incidencia en los cambios tecnológicos**”, es menester indicar que los primeros cinco subindicadores que se desarrollan a continuación serán

sintetizados en dicha tabla, mientras que los últimos tres se representan en el gráfico. Con relación al indicador del nivel de uso de Internet, específicamente en el sub indicador de tráfico de página web, se registraron en el Hotel Ramada Herradura 7700 visitas mensuales promedio; mientras que en la Corporación Cayuga, en relación con ese mismo rubro, lo que se anota son 1615 miembros registrados en un blog participativo. La diferencia esencial entre los dos tipos de visitantes virtuales es que el blog participativo tiene como característica primordial que sus miembros deben registrarse antes de poder ser parte activa este, lo cual lo convierte en un usuario residente, al que se le pueden aplicar filtros de mercadotecnia mucho más específicos, puesto que se cuenta con cierta información mínima que voluntariamente fue entregada a la hora de registrarse y en sus participaciones. Por otra parte, el usuario anónimo, que ingresa a una página web en busca de información, debe ser enfocado desde otra perspectiva, puesto que responde a intereses mucho más inmediatos, que no conllevan la interacción con el contenido de la página ni con sus otros usuarios.

A partir de esta clarificación, no es posible concluir que la diferencia numérica entre visitantes y blogueros le vaya a crear una mayor ventaja a ninguna de las dos empresas, puesto que aunque el número de visitas a la página del Hotel Ramada Herradura es evidentemente mayor, los blogueros de Cayuga han creado una relación de pertenencia que se sostiene en el tiempo, lo cual los vincula de una manera distinta a esta corporación.

En cuanto al segundo subindicador, “tamaño de la base de datos de clientes y marketing”, perteneciente al indicador del nivel de uso de internet, como se observó a lo largo de la investigación, no se registran datos precisos para ninguno de los dos hoteles. A pesar de la falta de información, sí se puede inferir a partir de lo investigado que en el Hotel Ramada Herradura, por la naturaleza y diversidad de sus servicios, se mantienen bases de datos significativamente grandes y categorizadas por mercado meta, mientras que la Corporación Hotelera Cayuga se limita a ofrecer básicamente hospedaje de lujo; lo cual implica que su base de datos es menor debido mayormente a la exclusividad tanto de sus clientes como de sus servicios.

A partir de lo expuesto, se puede deducir que un hotel no es competencia del otro, ya que cada uno está enfocado hacia un segmento del mercado muy distinto.

Respecto al subindicador de “porcentaje de respuesta de los clientes *emarketing*”, el instrumento metodológico no arrojó ningún resultado medible en ambas empresas, lo cual igualmente se muestra en la tabla indicada en las otras categorías de análisis.

Con relación al subindicador de “cantidad de pauta en redes sociales”, el Hotel Ramada Herradura tiene una página oficial y presencia en Facebook, ofreciendo la posibilidad en ambos sitios de hacer reservaciones on-line, mientras que en la Corporación Cayuga existe página oficial, Facebook y un blog. En el caso de esta corporación, el 100% de sus reservaciones solo se pueden hacer a través de su página oficial.

En cuanto al subindicador, de la cantidad de CPUs funcionando en cada uno de los casos de estudio, en el Hotel Ramada Herradura se reportan 84 unidades, mientras que en el Cayuga se reportó mínimo un CPU por Hotel. Sobre el subindicador “paquetes de manejo de datos” en el Hotel Ramada Herradura se registró un mínimo de seis paquete; en cambio en la Corporación Cayuga, solamente dos. Con respecto al ancho de transmisión de datos, por otra parte, en Cayuga no se registran datos.

Y, finalmente en cuanto al último subindicador, referente a la cantidad de gadgets de comunicación interna, el Hotel Ramada Herradura utiliza un mínimo de tres y la Corporación Cayuga registra dos.

A continuación se adjuntan las dos herramientas visuales diseñadas para ilustrar de forma comparativa este nivel de análisis.

## Tabla Comparativa N°.12

**Tabla 14 Sobre el nivel de incidencia en los Cambios Tecnológicos**

Indicador	Subindicador	Hotel Ramada Herradura	Corp. Cayuga
Nivel de uso de Internet	1. Tráfico de página web	7,700 visitas mensuales promedio	1615 miembros del blog a octubre de 2011
	2. Tamaño de la base de datos de clientes emarketing	Variable por mercado	ND
	3. Porcentaje de respuesta de los clientes emarketing	ND	ND
	4. Cantidad de pauta en redes sociales	Página web oficial y presencia en Facebook	Página web oficial, presencia en Facebook y un blog.
Herramientas informáticas	1. Cantidad de CPUs funcionando en los hoteles	84 unidades	Mínimo uno por hotel

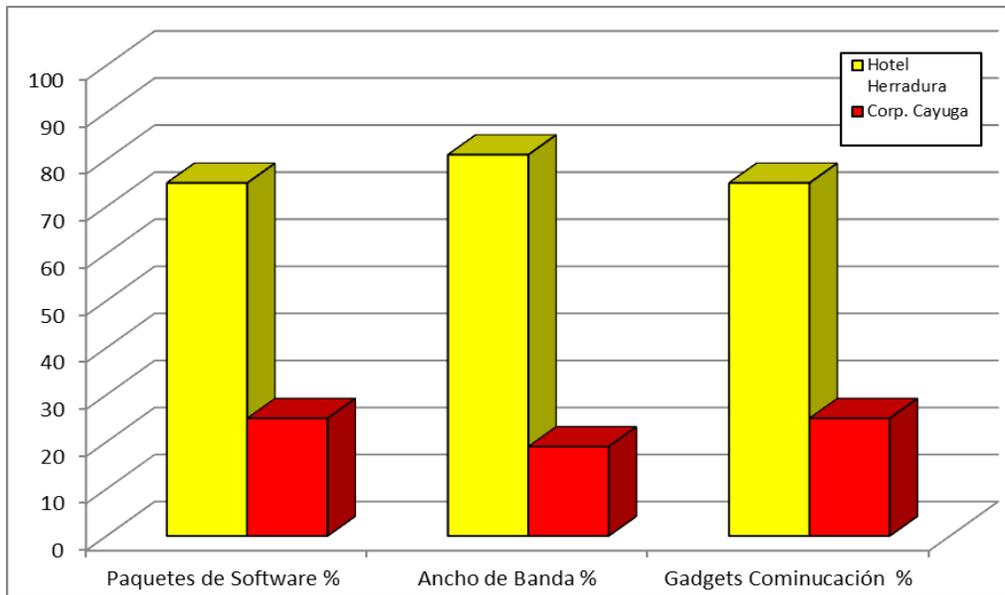
**Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011**

Como se desprende de esta tabla y del análisis efectuado anteriormente, ambas compañías muestran datos que revelan que el uso de la tecnología y en particular el Internet, es parte esencial de su estrategia de “marketing”; si partimos del hecho de que en la Corporación Cayuga el 100% de sus reservas se hacen por este medio, mientras que el Ramada Herradura utiliza este instrumento para vender también sus servicios y vincularse con la franquicia internacional a la que pertenece.

Seguidamente, se presenta el gráfico que contempla los tres últimos subindicadores de herramientas informáticas.

### Gráfico Comparativo N°.5

**Gráfico 5 Sobre el nivel de incidencia en los cambios tecnológicos (Paquete de Software, Ancho de Banda y Gadgets de Comunicación)**



**Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011**

Del gráfico anterior se puede elucidar que en ambos casos de estudio se utilizan las herramientas informáticas como un medio vital para la administración eficiente de sus funciones; facilitando y organizando el manejo de toda clase de datos que se requieren para un buen desempeño y cumplimiento de metas.

Finalmente, es importante indicar que comparando ambos casos, se registran diferencias sustantivas en los datos anotados a través de la aplicación de la técnica de la entrevista. No obstante, se debe destacar que cada hotel, en cuanto al uso de Internet y herramientas tecnológicas, tiene un uso proporcional a sus necesidades; lo que confirma que ambos muestran un uso adecuado de tecnología, para llevar con bien sus objetivos estratégicos.

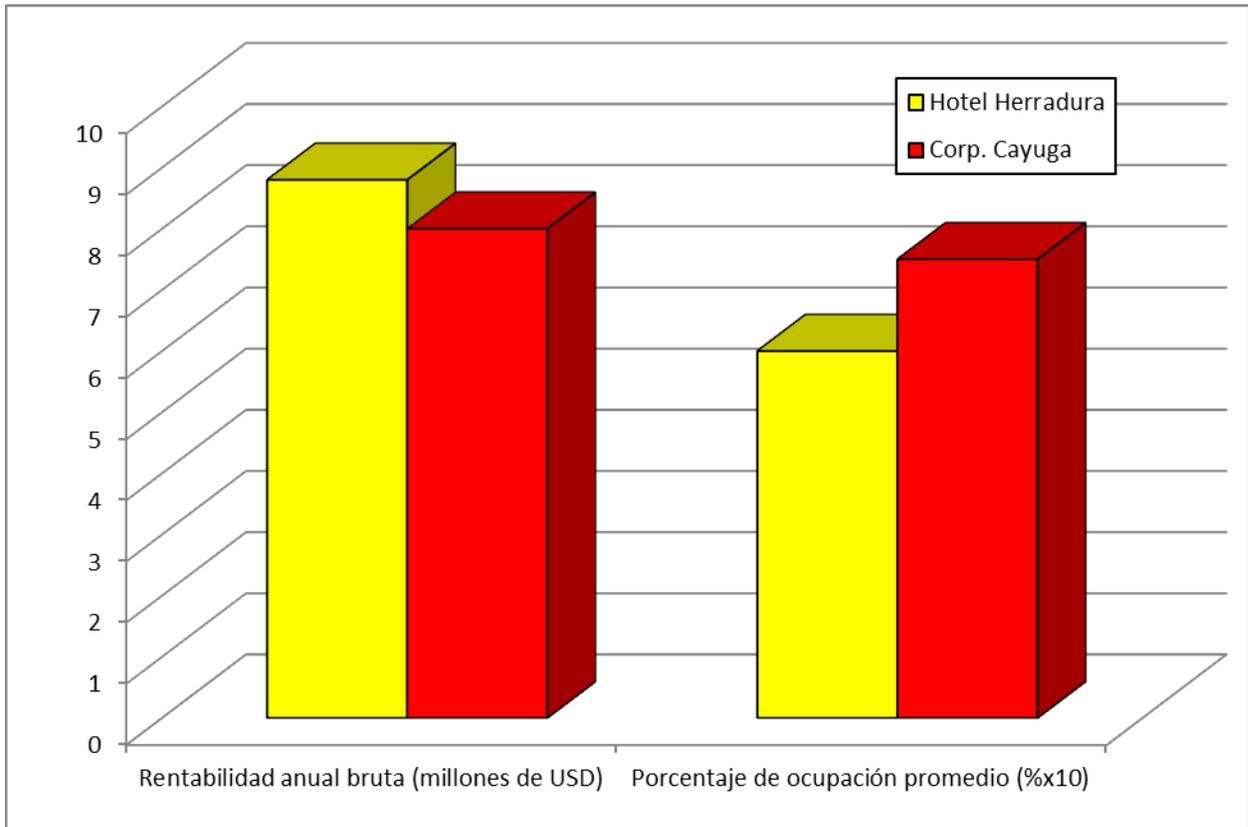
Pasando al segundo nivel de análisis, titulado “**nivel de incidencia de la competitividad de las empresas elegidas**”, se debe mencionar que este está conformado por cuatro subindicadores. Los primeros dos, referentes a niveles de rentabilidad y de ocupación, son ilustrados gráficamente, mientras que los otros dos, alusivos a niveles en otros servicios y cuota de mercado, se representan en una tabla ilustrativa.

Para el primer indicador “performance de los hoteles”, se tiene el subindicador “nivel de rentabilidad anual”, el cual para el caso del Hotel Ramada Herradura es de \$8800000 dólares distribuidos en un 30% de gastronomía y un 70% de ocupación del hotel para el año 2009. Mientras que la Cadena Cayuga reporta \$8.000.000 de dólares anuales para el 2010, esta cifra no se subdivide porcentualmente, dado que en los datos obtenidos en la entrevista se indicaba que la Corporación, a pesar de ofrecer el servicio de gastronomía, no lo contabiliza de forma independiente, sino que está contemplado dentro del servicio total que se le ofrece a sus clientes.

En cuanto al subindicador “nivel de ocupación”, el Hotel Ramada Herradura reporta como promedio anual de ocupación un 60% y en el caso de la Corporación Cayuga un 75% promedio anual. Con respecto al subindicador denominado “otros servicios”, solo el Hotel Ramada Herradura reporta los datos de forma independiente, indicándose que en lo concerniente al Centro de Convenciones (eventos y gastronomía) se registra una cifra de un 65% anual, en el caso de la Corporación Cayuga de la entrevista realizada no se reportan datos separados, dado que el estilo de los hoteles que conforman esta cadena ofrece una experiencia integral a sus clientes que incluye dichos servicios en la estadía. Finalmente, en el último indicador, “posicionamiento en el mercado” y en el subindicador, referente a “cuota de mercado”, no se registran datos en ninguno de los dos casos de estudio.

### Gráfico Comparativo N°.6

**Gráfico 6 Sobre el nivel de incidencia en la Competitividad de las Empresas  
(Niveles de rentabilidad y niveles de ocupación)**



**Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011**

En estas dos categorías de análisis, se puede inferir del gráfico que en cuanto a los dos subindicadores, en ambos casos, se registran cifras similares en estos rubros económicos, ello a pesar de que sus clientes meta y servicios son tan distintos, ya que el Hotel Ramada Herradura apunta a viajeros de negocios, tripulaciones de aerolíneas, consumidores del centro de convenciones y vacacionistas de nivel económicos y educacionales altos, lo cual representa una ocupación promedio anual de un 60%. Por otro lado, la Corporación Cayuga se caracteriza por una clientela selecta y de lujo que busca una experiencia temática sostenible; ellos registran una ocupación promedio anual del 75%.

Del subindicador “niveles en otros servicios”, en ambos casos se desprenden de la entrevista realizada datos totalmente diferentes. El Hotel Ramada Herradura tiene como uno de sus principales atractivos el Centro de Convenciones Ramada, que es utilizado no solo para eventos a nivel nacional de corte ejecutivo y de fiesta sino a nivel internacional para actividades con altos índices de convocatoria; lo cual le permite aumentar sus ingresos y a su vez de manera indirecta beneficia áreas como la ocupación y la gastronomía. En cambio, la Corporación Cayuga no posee un Centro de Convenciones. No obstante, apunta a otros servicios, como spa, tours ambientales y otras actividades especiales de la localidad en donde se encuentra cada uno de los hoteles que la conforman.

De lo expuesto anteriormente, se puede inferir que estos dos subindicadores no son comparables, ya que cada caso contempla servicios y clientes muy diferentes.

Entrando al tercer nivel de estudio titulado “**nivel de incidencia en el grado de mejoramiento en los canales de comunicación**”, se debe mencionar que este está conformado por tres subindicadores. En este caso, dada la naturaleza de los datos obtenidos para ambos casos, no es posible compararlos numéricamente a través de un gráfico de barras, por lo cual solo se utilizará la herramienta ilustrativa de tabla comparativa.

Este se abordó con dos indicadores, primero el Canal interno, que analizó el clima organizacional que es todo lo referente a los funcionarios o colaboradores de ambas compañías. Para el Hotel Ramada Herradura, se pudo determinar que esta categoría se mide anualmente a través de un test que evalúa la función de las jefaturas desde el punto de vista de los colaboradores, mientras que en la Corporación Cayuga este sub-indicador también se examina anualmente, pero lo que se hace es evaluar la labor del funcionario.

El otro subindicador en este nivel de análisis es “presupuesto de incentivos asignados para actores externos de las empresas”, el cual pertenece al indicador del “canal externo”. Sobre esta categoría, ambas empresas coinciden en no tener un presupuesto asignado, pero recurren al trueque para fortalecer o establecer uniones estratégicas comerciales y no comerciales.

Y, finalmente, con respecto al último subindicador titulado “escala en la imagen de la marca”, la entrevista aplicada no registró datos en ninguno de los dos casos en estudio. Existe una diferencia en el procedimiento de evaluación que utilizan ambas compañías para medir el clima organizacional. Mientras que el Hotel Ramada Herradura realiza una valoración de las jefaturas medias, aplicando un test anual, la Corporación Cayuga invierte el mecanismo haciendo un estudio de los mandos bajos por parte de los coordinadores de departamento.

En cuanto al indicador de canal externo, solo se pudo obtener información de uno de sus subindicadores y es el referente al presupuesto de incentivos asignado para “actores externos” de las empresas; sobre este, en los dos casos de estudio se pudo comprobar que no disponen de un presupuesto monetario, sino que recurren a la estrategia del trueque de servicios con sus proveedores externos y la comunidad local.

Con relación al último nivel de esta segunda vertiente, titulado “**nivel de capacitación en el uso y aplicación de las herramientas gerenciales para los funcionarios y gerentes**”, se debe mencionar que este está conformado por seis subindicadores. En este caso, dada la naturaleza de los datos obtenidos para ambos casos, solamente es posible comparar gráficamente los subindicadores referentes al nivel de “movilidad justificada” y “áreas de especialidad”.

En el primer subindicador “desempeño laboral”, en ambas compañías, después de la capacitación y la aplicación de las herramientas gerenciales, se muestran datos positivos en el aumento de destrezas y eficiencia. Con relación al segundo sub-indicador alusivo a “movilidad justificada” se aborda al final del análisis de este nivel, dado que es uno de los dos, que se gráfica.

En el tercer subindicador, denominado “test psicométricos”, se registran datos iguales y coincidentes, según la información obtenida a través de la técnica de la entrevista. Al respecto, tanto en el Hotel Ramada Herradura como en la Corporación Cayuga se aplican los test psicométricos para evaluar los alcances y el aprendizaje que han obtenido de las capacitaciones recibidas.

Con respecto al segundo indicador, “tiempo dedicado a la capacitación” y el sub-indicador “horas/persona”, de los datos suministrados en los cuestionarios aplicados tanto a gerentes como funcionarios, en ambos casos de estudio, se indica por parte de ellos que las empresas no registran específicamente la cantidad de horas asignadas a cada funcionario en el rubro de las capacitaciones que reciben. No obstante, tanto en el Hotel Ramada Herradura, como en la Corporación Cayuga sí se reportan datos totales por proyecto de capacitación.

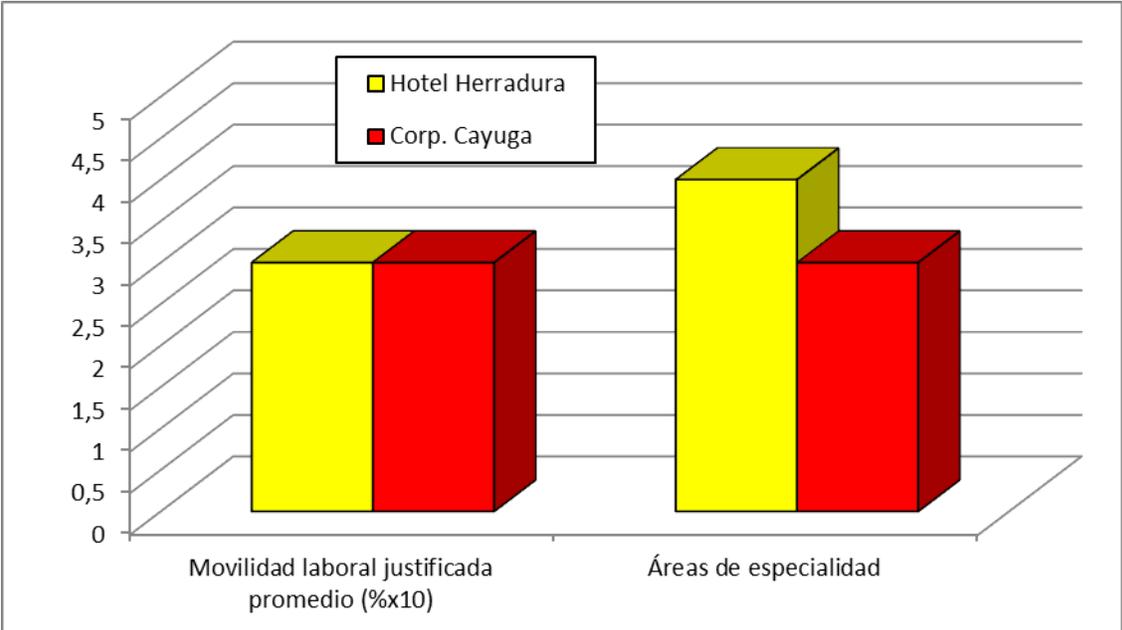
El último indicador de este nivel se titula “proveedores de capacitación” y se divide en dos subindicadores; el primero, “cantidad de proveedores”. Sobre el particular, el Hotel Ramada Herradura registra cuatro proveedores permanentes y la Corporación Cayuga, según los datos obtenidos a través de los entrevistados, indican no tener proveedores fijos, pues la cantidad de ellos responde más bien a las necesidades empresariales de esta organización.

Finalmente, en cuanto a los subindicadores que muestran datos numéricos para graficar, se anota lo siguiente. Con respecto al titulado “nivel de movilidad justificada”, la investigación arroja información idéntica, ya que los datos muestran que en ambas compañías la movilidad laboral es bastante baja, ya que solo es de un 30%; y con relación al subindicador “áreas de especialidad”, se puede indicar que en el Hotel Ramada Herradura se ha mantenido un mínimo de cuatro proveedores de capacitación y en el caso de la Corporación Cayuga, tres.

Como se infiere de lo anotado, se puede afirmar, según los datos reflejados, que el desempeño laboral en ambas compañías tuvo un giro positivo, después de que dichas empresas invirtieron tiempo y dinero en capacitar a su personal en áreas de interés específicas. Lo anterior puede apreciarse en el siguiente gráfico.

**Gráfico Comparativo N°.7**

**Gráfico 7 Sobre el nivel de capacitación en el uso y aplicación de las Herramientas Gerenciales, para los Funcionarios y Gerentes (Niveles de movilidad y áreas de especialidad)**



Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación, 2011

En estas dos categorías de análisis, se puede manifestar de los datos que muestra este gráfico, que la permanencia laboral en ambas empresas tiene altos porcentajes; lo cual revela una estabilidad en el clima organizacional que hace posible esos niveles de satisfacción y el aprovechamiento de la capacitación recibida, factores por los cuales ambas empresas están dispuestas a invertir.

Además áreas de especialidad en que ambas empresas capacitan revelan la misión y la visión de cada una de las organizaciones.

Luego de haber expuesto de forma acuciosa los dos casos elegidos y compararlos bajo las dos vertientes de análisis, se logra responder de manera clara la interrogante científica formulada al inicio de esta investigación y, a su vez, cumplir con el propósito general, particularmente el desarrollo de los tres objetivos específicos finales. Tal y como se anotara al inicio de este acápite, las conclusiones fundamentales serán recogidas en el siguiente apartado.

## **6. Conclusiones**

Este apartado comprende el cierre final de la investigación. Para desarrollarlo, se recurre a tres palabras a saber: las utilidades, los logros y los resultados de esta investigación. Se expone de lo general a lo específico; partiendo de las rentabilidades que significaron los primeros capítulos y finalizando con los productos que se alcanzaron en este proceso investigativo.

Además, contemplan, entre otras cosas: la importancia que finalmente reviste para la disciplina de la Gerencia y las negociaciones internacionales, los ejes empíricos y lineamientos teóricos que dieron pie a los que suscriben esta investigación de responder de forma satisfactoria a la interrogante planteada y, de manera colateral, al desarrollo integral de los objetivos.

De acuerdo con lo anterior y con base en los objetivos planteados en esta investigación, se llega a las siguientes conclusiones.

El primer objetivo, que perseguía caracterizar y relacionar las herramientas en estudio, se cumple a cabalidad, pues se demostró que éstas son complementarias y la combinación de sus beneficios ofrece resultados positivos en los ambientes organizacionales de las compañías del siglo XXI. De los beneficios descritos en el primer capítulo, se evidenció que en el caso del coaching gerencial, su principal aporte, es la penetración en la emoción humana; en la programación neurolingüística la implementación en los procesos mentales, en el “world café”, la asertividad comunicativa; y en la indagación apreciativa, la prevención por excelencia.

Además, a la luz de este primer objetivo, se concluye que cada una de estas herramientas puede ser utilizada en las empresas de forma individual para resolver necesidades particulares. Así mismo, se descubrió que estas técnicas son sumamente flexibles, ya que se pueden adaptar a diferentes ambientes organizacionales y estratos jerárquicos dentro de una misma organización o empresa.

De este primer objetivo también se puede afirmar que herramientas como el coaching gerencial y la programación neurolingüística, para ser implementadas por una compañía, requieren de una inversión económica que generalmente está representada por especialistas en campos específicos que diagnostican y dirigen el proceso; a diferencia del “world café” y la indagación apreciativa, que pueden ser ejecutadas a muy bajos costos y en pequeña escala.

Con respecto al segundo objetivo, se denotan algunos resultados particulares. Primero es de relevancia indicar como conclusión la carencia de estudios científicos que aborden la aplicación de las herramientas gerenciales en compañías hoteleras en Costa Rica, ya que a pesar de ingentes esfuerzos, no fue posible encontrar estudios desarrollados a nivel nacional. Debido a esta carencia, nos vimos obligados a conocer experiencias internacionales exitosas, a través de tres trabajos de investigación científica, los cuales tuvieron por objeto de estudio el análisis de tres casos hoteleros ubicados en Suecia, Irán y México.

En el caso de los Hoteles Scandic en Jönköping en Suecia, se pudo determinar, la aplicación de las cuatro herramientas gerenciales en el Plan de Acción correctivo que tomó el hotel, después del diagnóstico efectuado y que forma parte ahora de su cultura organizacional de servicio. Estos hoteles conforman un buen ejemplo de una aplicación exitosa de las herramientas gerenciales, que se evidencia no solamente en el nivel de recurso humano, su capacidad de excelencia en los servicios que brinda, sino también a nivel de réditos económicos, teniendo la cadena Scandic más de 150 hoteles de primera categoría alrededor del mundo. Por otra parte, en los tres hoteles en la ciudad iraní de Sfahan, se apreció que se aplican tres de las cuatro herramientas que estudia esta investigación, las cuales son: coaching gerencial, IA y WC. La PNL no fue detectada en ninguna de las compañías. Además, se encontró en estos hoteles que existe una satisfacción interna baja, debido principalmente a temas salariales, falta de programas de capacitación y problemas de comunicación.

En el caso del Hotel en México D.F., se detectó la puesta en práctica de las cuatro herramientas gerenciales que esta investigación estudia, dando como resultado una maximización de productividad, alta efectividad en la toma de decisiones y operaciones. Esto demostró que una empresa que apuesta a la búsqueda de mejores trabajadores, con mayores habilidades y condiciones laborales, a partir del empoderamiento del recurso humano, se va a reflejar en una mejora palpable en la calidad del servicio y, por consiguiente, en las rentabilidades de sus empresas.

Por lo anterior, se concluye que la experiencia internacional consultada, indica que la utilización de las herramientas responde a los resultados de un diagnóstico previo que reveló las falencias y las posibilidades de optimizar los recursos para mejorar esta compañía.

Con respecto al tercer objetivo, se desprenden los siguientes resultados: en cuanto al Hotel Ramada Herradura, se concluye que la utilización de las herramientas respondió a los resultados del diagnóstico, producto de una problemática multinivel, caracterizada por la falta de

valores organizacionales, la indefinición estratégica de negocios, los bajos resultados económicos, una baja imagen en el mercado, una alta rotación de personal y malas condiciones laborales. Dicho diagnóstico propuso el empleo de las cuatro herramientas gerenciales en estudio.

Otra de las conclusiones de este objetivo fue el éxito que tuvo el plan de acción tanto en el ámbito humano como económico. En este primer aspecto, al combinarse las cuatro herramientas, se obtuvieron resultados importantes en el estatus de la organización en materia de imagen, en la rotación del personal y en la satisfacción general a nivel interno; y en el segundo aspecto, la facturación del hotel entre los años 2007 y 2008 aumentó un 22%, lo cual en términos de contribución económica, representa un crecimiento del 480%. Los niveles de ocupación del hotel cambiaron de 22% como promedio anual en el año 2007 a casi un 60% en la actualidad. A su vez, el cliente meta del hotel sufrió un cambio radical, girando desde el norteamericano jugador de casino primordialmente, a un perfil mucho más estabilizado, que tiende a la clase corporativa. Específicamente, en cuanto a la primera vertiente que mide la utilización de las herramientas gerenciales en estudio, en el rubro de coaching gerencial se concluye que la visión de la Gerencia y la percepción de los funcionarios coinciden en un 100% con los preceptos de liderazgo, motivación, propósito, creatividad, proactividad, horizontalidad y respeto.

En la categoría de indagación apreciativa, la visión de la gerencia y los funcionarios coinciden en su totalidad con respecto a la pertenencia, colaboración, trabajo en equipo, propósito y búsqueda de la excelencia.

La siguiente categoría abordada en esta vertiente, es la del “world café”, donde se concluye que las visiones de la gerencia y los funcionarios de nuevo coinciden en lo referente a relaciones estratégicas, conexiones humanas directas, redes sociales no cibernéticas, aprendizaje social, intercambio de experiencias y creatividad. En la categoría de Programación Neurolingüística, reúne la visión de las gerencias y los funcionarios en lugares comunes, con respecto a la actitud positiva, asertividad comunicativa y programación de conductas/valores.

En cuanto al nivel de incidencia en los cambios tecnológicos en el Hotel Herradura, se pudo comprobar que dicha compañía posee un grado de inversión importante en tecnología, lo cual incide en forma positiva en la calidad del servicio que se ofrece y en la rentabilidad que obtienen de esta.

Por su parte, en el nivel de incidencia de la competitividad de las empresas elegidas, esta investigación demuestra, a través del análisis efectuado, que desde la aplicación de las herramientas gerenciales en el año 2007, el hotel ha aumentado su ocupación y, por ende, su rentabilidad, manteniéndolo estable en el mercado hotelero y haciéndolo competitivo a nivel regional.

En cuanto al nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los canales de comunicación, se pudo evidenciar que en esta compañía sí existe una mejora sustancial en las vías de comunicación, tanto a nivel interno como externo, gracias a la aplicación de las herramientas gerenciales en estudio, lográndose esto con una inversión mínima y la puesta en práctica de estrategias creativas de intercambio de servicios y relaciones humanas, en el entorno empresarial y comunal.

Con relación al nivel de capacitación en el uso y aplicación de las herramientas gerenciales para los funcionarios y gerentes, se logró determinar que en este hotel la rotación de personal es sumamente baja y que el tiempo invertido en la capacitación de la fuerza laboral es prioridad en la filosofía de la cultura organizacional, invirtiéndose en áreas como clima laboral, salud ocupacional, alineamientos de equipos, manejo de alimentos, inglés y máximo provecho de talentos en climas de trabajo; estas especialidades contemplan desde la formación humana hasta la formación especializada.

Del cuarto objetivo se desprenden las siguientes conclusiones. Con respecto a la Corporación hotelera Cayuga Sustainable Hospitality, la aplicación de las cuatro herramientas respondieron a un diagnóstico que consistió en analizar pequeños hoteles que estuvieran en situaciones económicas difíciles o que contaran con escasa rentabilidad y posibilidad de mercadearse a nivel mundial. Dicho diagnóstico propuso la utilización de tres herramientas gerenciales, a saber: coaching gerencial, programación neurolingüística y “world café”.

Con la escogencia de estas tres herramientas, la Corporación Cayuga logra réditos humanos y económicos. En el plano humano desarrolló una visión y misión que se identificaron con el entorno local, basado en una filosofía de sostenibilidad, que tuvo como pilar la fuerza laboral, brindándoles un clima estimulante que mejoró el servicio que se brinda al cliente. En el ámbito económico se alcanzaron resultados que mejoraron la rentabilidad y transformaron el servicio simple de ocupación, por una experiencia de lujo de corte internacional.

Con respecto a la primera vertiente, referente a las categorías de análisis; particularmente en cuanto al coaching gerencial, se determinó que la visión de la gerencia y la percepción de los

funcionarios coinciden en un 100% en la detección del liderazgo, la motivación, el propósito, la creatividad, la proactividad y la horizontalidad. Por otra parte, en cuanto a la aplicación de la indagación apreciativa, se concluyó que es una herramienta que no se puede implementar en la totalidad de la corporación hotelera, dado que esta tiene sus hoteles distribuidos en diferentes puntos geográficos del país, muy distantes entre sí.

En relación al “world café”, se demostró que esta herramienta es visualizada de forma diferente por la gerencia y los funcionarios; coincidiendo en que dicha técnica sí establece conexiones humanas directas, donde se puede participar abiertamente y darse aportes a la empresa, desde la experiencia. Y no coinciden en las áreas de relaciones estratégicas o redes sociales no cibernéticas.

En la herramienta de programación neurolingüística, se concluyó que la visión de la gerencia y funcionarios coinciden parcialmente en aspectos como: aptitud positiva y asertividad comunicativa; mas no en programación de conductas y valores, pues desde la percepción de los funcionarios, no se detecta la variable mencionada anteriormente.

Referente a la segunda vertiente de análisis, particularmente en el nivel de incidencia de los cambios tecnológicos, se concluye que esta corporación hotelera cuenta con un grado básico de tecnología en concordancia con sus necesidades y estrategia de sostenibilidad y ahorro.

En relación con el nivel de incidencia de la competitividad de las empresas elegidas se determinó que el subindicador de rentabilidad en la Corporación Cayuga denota altos réditos, gracias a la aplicación de las herramientas gerenciales seleccionadas, que conforman parte de la cultura organizacional, integrada en la estructura de negocios. Esto se puede reflejar también de forma paralela en el alto grado de ocupación promedio anual que registra esta compañía.

En cuanto al nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los canales de comunicación, se detectó claramente que la corporación maneja a su recurso humano, a través de una política de intercomunicación muy amplia, que no solamente se mide en el reflejo de las jefaturas hacia sus colaboradores, sino que fortalecen los lazos a nivel operacional, por medio de incentivos para actores internos y externos. Esto tiene un efecto positivo a nivel local, puesto que las comunidades que alojan a los hoteles se ven directamente beneficiadas, lo cual representa un alto sentido de responsabilidad social empresarial.

En relación con el último nivel de análisis sobre la capacitación en el uso y aplicación de las herramientas gerenciales, se pudo inferir un uso adecuado de las variables de capacitación, de

diagnóstico interno, tanto del grado de competitividad de los empleados, como en su satisfacción con el hecho de laborar para esa compañía. Los datos de la baja movilidad laboral justificada, además de las prácticas de intercambio de personal entre los hoteles que conforman la corporación, denotan una sana participación integral de los diferentes elementos operativos que se traducen claramente en los buenos resultados alcanzados en los test psicométricos que se aplican de manera periódica tanto para evaluar la efectividad como la necesidad de las capacitaciones.

Por otro lado, el objetivo específico número cinco referente a la comparación entre los dos casos de estudio elegidos, se registran las siguientes conclusiones. Primero, es pertinente indicar que la naturaleza de ambas compañías, a pesar de estar ligadas en su mercado de funcionamiento, se diferencia en varios puntos esenciales que son los que precisamente delimitan su clientela final y los excluye como competencia entre sí.

Entre estos elementos, se destaca el espacio físico, pues el Hotel Ramada Herradura ocupa un solo lugar geográfico extenso, mientras que la Corporación Cayuga se reparte en cinco locaciones diferentes en pequeña escala. El mercado meta se diferencia entre una variedad que va de lo familiar a lo empresarial, en el caso del Hotel Ramada Herradura, a un perfil amante de la naturaleza y del confort en el caso de Cayuga, pero siempre manteniendo un perfil socioeconómico alto en ambas instancias.

En la línea geográfica, el hotel Ramada Herradura tiene un porte urbano corporativo, mientras que Cayuga apuesta por un entorno rural del tipo boutique, teniendo una relación de 1 a 3 en cuanto a cantidad de habitaciones, a favor del Hotel Ramada Herradura. De esto se deriva también el diferente tratamiento que tienen ambos hoteles en cuanto a la forma de mercadearse en el medio. Ramada Herradura ofrece facilidades urbanas, cercanía a Centro de Negocios, pragmatismo empresarial; mientras que las armas comerciales de Cayuga son una fuerte ideología de sostenibilidad ambiental, ligadas al confort y el lujo en un entorno de privacidad completo.

Otra diferencia tangible en cuanto a la forma de hacer negocios de ambas empresas, se evidencia en los servicios internos que ofrecen. Si bien el hospedaje es el eje principal de ambos casos, la diferenciación en cuanto a la oferta gastronómica y la variedad de eventos especiales que ofrece el Ramada Herradura, es una de las características más importantes que los distinguen. El tamaño de la operación evidencia, asimismo, que Ramada Herradura tiene

más posibilidad de creación de empleos estables de forma directa o indirecta; lo cual lo convierte en un foco de actividad económica más amplio que la corporación Cayuga.

El Hotel Ramada Herradura, si bien genera más empleos, son mucho más heterogéneos en términos geográficos, sociales y profesionales. Cabe destacar que el pivote esencial de la operación Cayuga, que inherentemente conlleva la atención especializada y personalizada de sus huéspedes, está basada en una cantidad importante de servidores por huésped, a diferencia del Ramada Herradura, que persigue más bien ser eficiente operativamente y trabajar con la menor cantidad de empleados posibles.

En cuanto a la diferenciación inicial en la naturaleza de ambos casos, cabe mencionar que el Hotel Ramada Herradura tiene un solo dueño, mientras que la corporación Cayuga es un subarrendador que administra los hoteles de diferentes propietarios. En este sentido, las rentabilidades anuales de ambas compañías, que tienden a ser ligeramente mayores a favor de la corporación Cayuga, no deben de ser divididas entre múltiples actores, a saber: propietarios y subarrendadores en el caso del Ramada Herradura. Esto indica muy probablemente una ventaja en cuanto a la cantidad de instancias que deben ser consultadas, antes de implementar cambios o políticas operativas.

De este mismo objetivo se concluye que la aplicación del “coaching gerencial”, en el Hotel Ramada Herradura, beneficia a una cantidad mayor de empleados que se ven beneficiados por las bondades de la puesta en práctica de esta herramienta, dado que en esta compañía la herramienta se ha implementado desde el 2007, mientras que en la Corporación Cayuga, el proceso inicia en el año 2011. En términos numéricos, se puede anotar que en valores absolutos, la herramienta es aplicada 4 veces más por el Hotel Herradura.

La evaluación del uso de la herramienta de “indagación apreciativa” arrojó resultados mucho más contundentes, dado caso que la aplicación se considera completamente inmersa en la estructura de operación en todos los niveles del Hotel Ramada Herradura. En su contraparte, la Corporación Cayuga no registra las características suficientes para poder considerar la existencia de la puesta en práctica de dicha herramienta. En este sentido, la principal razón de este comportamiento tan diferente entre ambas empresas reside precisamente en la localización geográfica de sus subsidiarias. El Hotel Ramada Herradura, al estar ubicado en una sola locación tiene la posibilidad muy fácilmente de reunir tanto física como estructuralmente a sus funcionarios y de llevar a cabo diferentes actividades en función de mejorar el negocio. Mientras que la Corporación Cayuga, al estar situada en cinco lugares diferentes, con

importantes distancias entre sí, opta por diferentes técnicas que no conllevan la reunión física de su *staff*. En cuanto a la aplicación de las herramientas de “programación neurolingüística” y “world café”, se concluye que ambas técnicas están íntimamente integradas en la cultura empresarial de las dos compañías. Se considera que en ambos casos, tanto mandos altos, medios como bajos se benefician de las bondades de la puesta en práctica de los conceptos esenciales que caracterizan dichas herramientas.

En el primer nivel referente a la incidencia en los cambios tecnológicos, se determinó que el Hotel Ramada Herradura hace uso más ampliamente de los beneficios que la tecnología ofrece. Esto se evidenció principalmente por la cantidad de unidades informáticas que tienen a su servicio, en comparación con la Corporación Cayuga, donde hay una proporción de aproximadamente 8 a 1 en la cantidad de equipos informáticos, paquetes de software, sistemas de comunicación y ancho de banda para Internet. Esta diferencia tan marcada puede ser fácilmente explicable por la estructura de funcionamiento de ambas empresas.

El Hotel Ramada Herradura conlleva bastantes más variables operativas que la Corporación Cayuga, que tiende a ser más simple en cuanto a variables de funcionamiento. Este hecho también es fácilmente explicable desde la perspectiva del cliente meta de cada uno de los hoteles en comparación al ancho de banda que éstos consumen; pues es de esperarse que siendo el Hotel Ramada Herradura de porte corporativo tenga un consumo mucho más amplio de la interconectividad con el internet, donde numéricamente este supera el ancho de banda de Cayuga en una proporción de 8 a 1.

Con respecto al nivel de incidencia en la competitividad de las empresas elegidas, se denotó que ambas organizaciones tienen niveles de rentabilidad anual bruta similares. En cuanto a los porcentajes de ocupación promedio la Corporación Cayuga tiene una pequeña ventaja de 10 puntos porcentuales a su favor. En este orden de asuntos, es importante analizar cómo dos organizaciones de tan distinto tamaño pueden tener niveles de rédito tan comparables.

Una empresa del tamaño del Hotel Ramada Herradura apuesta por rentabilidades netas bajas pero por un gran volumen, a diferencia de lo que la Corporación Cayuga estila, es decir es bajos volúmenes (sobre todo limitados por su tamaño físico) pero con grandes rentabilidades asociadas. Así mismo, se debe recalcar que los puntos porcentuales en la diferencia de ocupación promedio anual significan menos cantidad de huéspedes para Cayuga que para Herradura.

En relación con el nivel de incidencia en el grado de mejoramiento de los canales de comunicación, es pertinente para efectos de medir los resultados obtenidos en los dos casos de análisis hacer la diferenciación entre el canal interno y el externo. A nivel interno las estructuras de ambos hoteles mostraron diferentes procedimientos en cuanto a la evaluación de los funcionarios y su efectividad, que evalúa las jefaturas medias de manera anual en el Hotel Ramada Herradura, pero invierte el mecanismo hacia los mandos bajos en la Corporación Cayuga. La importancia de este cambio de óptica en cuanto a la valorización del desempeño del personal refleja de manera coherente el tamaño de ambas empresas puesto que la medición en el Hotel Ramada Herradura profundiza hasta un nivel que pueda ser eficientemente manejable por las gerencias a nivel estadístico y que sea lo suficientemente representativo para tomar decisiones, teniendo en cuenta siempre que este hotel tiene más empleados que la Corporación Cayuga.

A nivel externo, ambas organizaciones tienen una proyección muy clara e incluso comparable en cuanto a las alianzas estratégicas con proveedores, la protección del medio ambiente y el beneficio de las comunidades aledañas. En el caso ambiental, la Corporación Cayuga maneja como estandarte la sostenibilidad con el ambiente y es de hecho uno de los pilares estratégicos que le ha llevado a tener incluso reconocimientos internacionales de prestigio. Por otro lado, el Hotel Ramada Herradura tiene la posibilidad de realizar proyectos de mayor escala a nivel social, precisamente por su ventaja en cuanto a número de funcionarios y alianzas estratégicas con compañías grandes de proveedores, lo cual le permite una mayor variabilidad, en cuanto al tipo de actividades de beneficio social que pueden organizar.

En cuanto al último nivel de capacitación en el uso y aplicación de las herramientas gerenciales para funcionarios y gerentes, se logró inferir que existen al menos tres aspectos de importancia que tomar en cuenta en ambas compañías. Primeramente, con respecto a “capacitación” estas son más practicadas en el Hotel Herradura Ramada, al poseer proveedores fijos en diferentes áreas de interés para la compañía. Adicionalmente, se utilizan fuentes de capacitación alternativas que son utilizadas con respecto al negocio lo amerite; este último nivel de alternabilidad es el único módulo en este nivel que maneja la Corporación Cayuga. A pesar de que ambas organizaciones reportan datos totales de capacitación, tiende a ser mucho más sostenida en el tiempo por parte del Hotel Ramada Herradura, que mantiene cuatro áreas de especialidad permanentes en comparación a tres áreas en la Corporación Cayuga.

Relacionado al tema anteriormente expuesto, se tiene los niveles de satisfacción internos que están íntimamente ligados con la movilidad o rotación del personal. No obstante, tener

diferentes políticas en cuanto al rubro de capacitaciones ambas compañías mantienen el 70% de sus puestos de manera estable, lo cual demuestra una estructura sostenida en el tiempo, producto principalmente de la satisfacción de los funcionarios en términos salariales, de carrera profesional y de otras condiciones

Es de relevancia para esta investigación indicar que una de las principales conclusiones a las que llega este estudio científico es que efectivamente existen beneficios directos en los planos económico, social, cultural y ambiental, producto de la aplicación de las cuatro herramientas de gestión gerencial, en los casos en estudio. Aunque su implementación varía de modo con respecto a la estructura interna de cada una de las empresas, no varía así la naturaleza positiva de los resultados en todos los niveles.

Durante el proceso de análisis e investigación, los que suscriben este trabajo científico, llegan a la conclusión de que todos los casos en estudio de carácter nacional e internacional tienen un factor en común: la necesidad de contar con un “diagnóstico previo”, elaborado por un experto, el cual les permita detectar las falencias de su organización o las oportunidades a mejorar.

Una de las más evidentes conclusiones a las que llega este trabajo científico es que la inversión en el talento humano motivado puede generar en el funcionario mayor iniciativa y satisfacción en su labor diaria, lo cual impactará positivamente a la organización.

Otro de los grandes resultados que se infiere de este trabajo científico es que el uso de las alianzas estratégicas entre clientes y proveedores, entre funcionarios y gerentes y entre organizaciones y comunidad, dentro del marco de la negociación integradora, crean una ausencia de perdedores y beneficio mutuo, para obtener una ganancia adicional.

Finalmente, es menester indicar que los suscriben esta investigación pudieron determinar de manera contundente que el nuevo entorno internacional obliga a las empresas a usar herramientas gerenciales como las analizadas, no solo para mejorar sus canales de comunicación, sino para aumentar su competitividad y de esta manera optimizar su labor en un contexto cada vez más complejo, enmarcado en una nueva valoración del recurso humano como centro no solamente consumidor de servicios, sino como brindador de valor agregado en los productos que se consumen en el mercado. Esto, como anteriormente se ha mencionado a lo largo del desarrollo de la presente investigación, está de acuerdo con la base primordial de las nuevas tendencias gerenciales en el mundo, la cual es esencialmente que gente más feliz y mejor preparada va a tener mayor posibilidad de satisfacer las exigencias y requerimientos de los sofisticados mercados del siglo XXI.

## **7. Recomendaciones Generales**

De esta investigación se desprenden las siguientes recomendaciones

A la luz del proceso investigativo, se evidenció la necesidad de que toda empresa del siglo XXI, independientemente de si su situación es problemática o requiere simplemente mejorar su ambiente organizacional, necesita de una revisión periódica o de un diagnóstico interno elaborado por un experto, con el fin de planificar estrategias y lineamientos que permitan implementar el uso de las herramientas gerenciales y la mejor combinación de éstas.

De las conclusiones generales, se pudo inferir que hoy el factor humano es vital en el éxito de las organizaciones hoteleras; por ello, recomendamos a este sector acercarse a los nuevos enfoques gerenciales en el mundo que le han regresado un valor renovado al recurso humano, en tiempo en que la horizontalidad de las empresas han revitalizado los climas organizacionales.

A lo largo de este trabajo científico y el aprendizaje obtenido durante la Maestría, en materia de negociaciones y gerencia, se pudo constatar que la comunicación implica negociar constantemente y el interés debe estar por encima de la posición. A partir de esto se aconseja que en las compañías hoteleras se invierta en el entrenamiento de los funcionarios, para que la comunicación sea asertiva, no se dañen los intereses de la empresa ni de los clientes y se potencialice el talento humano.

Del análisis efectuado en los casos de análisis abordados en este estudio, se pudo inferir el éxito que tuvieron estos hoteles cuando lograron que su personal se empoderara de la organización. Por ello, los suscritos recomiendan que las compañías de este nuevo siglo, fomenten mecanismos de liderazgo que permeen la cultura organizacional, con factores como la empatía, la motivación, la cooperación y el empoderamiento, creando espacios laborales con calidad de vida.

Al realizar el abordaje de los casos de estudio, se pudo constatar en los dos hoteles una mejoría en la imagen que estas compañías proyectaban a lo externo, tanto a nivel comunal como en el ámbito corporativo, generándoles mayor prestigio publicitario. Por ello, los responsables de esta investigación recomendamos que todas las empresas hoteleras, interesadas en mejorar su imagen corporativa, puedan incluir dentro de sus estrategias acciones o planes de “Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial” con el ambiente que

favorezcan el desarrollo sostenible y esto les posibilite abrirse nuevos mercados ligados a esta tendencia mundial y, por otra parte, realizar alianzas estratégicas con las comunidades que los alojan, con el fin de llevar a cabo proyectos que sean responsable socialmente y produzcan valor agregado que trasciendan lo comercial y deriven, en los ámbitos de salud, educación e infraestructura.

De todo lo expuesto a lo largo del documento y del objetivo que persigue el Postgrado de Gerencia y Negociaciones Internacionales, se denota la importancia que han tenido en los climas organizacionales del nuevo siglo el uso de alianzas estratégicas. Ante ello, se aconseja que las organizaciones modernas diseñen tácticas creativas que promuevan la negociación integradora, el beneficio mutuo, la ausencia de perdedores y la combinación óptima de concesiones; factores que le permitirán a la compañía obtener una ganancia adicional.

Como se anotó a lo largo de esta investigación, los beneficios y las ventajas que podría tener una organización, compañía o empresa utilizando la herramienta del “coaching gerencial” serían abundantes. Por lo tanto, los suscritos recomiendan, a la luz de un contexto internacional, que cada vez es más competitivo, utilizar esta técnica, ya que esta posibilitaría a las empresas del siglo XXI dinamizar el papel de los gerentes o líderes que tengan bajo su responsabilidad el futuro inmediato de sus organizaciones y, a su vez, les permitiría contar con empresas más solidarias y menos individualistas.

Durante este proceso investigativo, se pudo evidenciar que el uso de la programación neurolingüística data de más de 40 años; incluso se pudo constatar que la misma se ha denominado como “nueva ciencia”, la cual ha permitido estudiar a los seres humanos y sus estados emocionales. Por ello, se recomienda poner en práctica con más regularidad esta técnica en las organizaciones modernas, pues les permitirá transformar un sistema neuro programado y obtener resultados envidiables en las empresas, trabajando positivamente sobre el ser humano, para optimizar su productividad y mejorar, a su vez, la calidad de vida.

La herramienta del “world café” es una de las técnicas gerenciales más usadas hoy en las empresas y compañías nacionales e internacionales por su facilidad para ser llevada a cabo. Por ello, los que suscriben esta investigación recomendamos a todo tipo de empresa, pero sobre todo a las compañías hoteleras, su aplicación, ya que ésta les podría posibilitar la creación de redes informales de conversación y aprendizaje social, favoreciendo la comunicación y el intercambio de experiencias sobre cuestiones relevantes de su organización o comunidad de empleados. Esto les aseguraría enfrentar los retos más difíciles de manera

conjunta, diseñando estrategias comunitarias con el insumo de la sabiduría y creatividad de todo un grupo y no de un solo individuo, lo que se convertiría en el mayor valor agregado que puede adquirir una empresa del siglo XXI, al utilizar esta valiosa herramienta gerencial.

La sociedad internacional contemporánea en la que se desarrollan hoy de manera competitiva las empresas, organizaciones y compañías está caracterizada por crear esquemas laborales más deshumanizados, estresantes y, por tanto, desestimulantes para el ser humano. Por ello, se recomienda a las empresas de este nuevo siglo incluir en sus estrategias el uso de la herramienta de la indagación apreciativa, técnica gerencial que conlleva un alto contenido de la psicología positiva y se alimenta de tendencias constructivistas, con el fin de crear esquemas propositivos que generen ambientes de trabajo estables y climas organizacionales efectivos.

A lo largo de la construcción de este estudio científico, encontramos limitaciones en acceder fuentes bibliográficas sobre experiencias internacionales de compañías hoteleras, sobre todo en el ámbito latinoamericano, lo cual nos obligó a recurrir a casos europeos y orientales. Ante esta problemática, sugerimos estimular investigaciones de casos reales en el ámbito latino; ya sea desde las disciplinas de Administración de Negocios, Gerencia, Economía, Turismo y cualquier otra carrera que atienda estas temáticas.

Finalmente, deseamos manifestar que a lo largo de la Maestría para la cual se realiza esta tesis encontramos una carencia de materias que abordan de forma concreta temas de actualidad en el mundo empresarial, a nivel de gestión empresarial. Por ello, recomendamos que en las próximas actualizaciones del programa curricular de este postgrado se puedan incluir materias que aborden estos tópicos, lo cual le dará a los estudiantes mayores herramientas académicas para comprender y circunscribirse en el mundo gerencial del siglo XXI.

## **7. Referencias Bibliográficas**

- Aguilera, C. (2009). Indagación Apreciativa: Una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos. En: I.Fernández (Ed.), *Psicología Organizacional Humana* Universidad Adolfo Ibañez (p.1). recuperado de <http://www.dialogosproductivos.net> (Trabajo original publicado en 2009).
- Alibegovic. S, Hawkins.A y Parmar.M. (2009). *Empowerment, Contextual Performance & Job Satisfaction A Case Study of the Scandic Hotels in Jönköping*, Jönköping (Tesis de Bahillerato). Jonköping Internacional Business School, Suecia.
- Armas, E. y Rouster, C.(n.d). *Manual de técnicas de PNL*. Recuperado de <http://www.estrategiaspnl.com>
- Barrantes, J. (08 julio 2011). Comunicación personal.
- Blanes, C. (2009). *La programación neurolingüística (PNL), una necesidad, para garantizar el desarrollo efectivo de la gestión del conocimiento*. [versión reader]. Recuperado de [http://www.somece.org.mx/virtual2004/ponecias/gestión/blandes\\_carol.pdf](http://www.somece.org.mx/virtual2004/ponecias/gestión/blandes_carol.pdf)
- Bracho, A. (Ed). (2005). *Desempeño gerencial: funciones y roles en la practice*. Venezuela: Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado Barquisimeto.
- Beck, U. (2001). ¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona España: Editorial Paidós.
- Bonilla, A. (22 agosto 2011). Comunicación personal.
- Bresser, F. (2010). *The global business guide for the successful use of coaching in organizations*, Cologne (Köln), Germany: Bresser Fachbuch
- Brown, J. y Hurley, T. (2009). Liderazgo conversacional: pensando juntos para el cambio. En Pegasus Communications (Ed.).*The Systems Thinker (Vol 20,p.2)*. Recuperado de <http://www.deworldcafe.com>
- Brown, J. y Isaacs, D. (2008). The World Café: awakening collective intelligence and committed action. En M. Tobey (Ed.), *Collective Intelligence: creating a prosperous world at peace* (pp.47-53). Recuperado de <http://www.oss.net>.

- Castro, MJ. (05 setiembre 2011). Comunicación personal.
- Castro, E. (08 julio 2011). Comunicación personal.
- Cerdas, F. (2010). Ni máquinas ni plata. En Cerdas (Ed.), *La mejor explicación de qué es coaching que he leído*. Recuperado de <http://www.franciscocerda.cl>
- De Bono, E. (1998). Seis pares de zapatos para la acción. Barcelona España: Editorial Paidós.
- De Bono, E. (1998). El Pensamiento Lateral. Barcelona España: Editorial Paidós.
- Dezerega, V. (2002). Coaching para Gerentes ¿una nueva meta competencia?. Degerencia, Coaching gerencial. Recuperado de <http://www.degerencia.com>
- Durán, B. (2000); *Liderazgo y programación neurolingüística*. (Tesis de Licenciatura), Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Escobar, C. (2009). *Propuesta de un modelo de programación neurolingüística para mejorar la comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess del Municipio de San Salvador*. (Tesis de Maestría). Universidad Francisco Villalta Gavidia, El Salvador.
- Fernández, I. (2009). Indagación Apreciativa: Una metodología de cambio y desarrollo, basada en principios positivos y constructivos. En: Positive Change (Ed.). Recuperado de <http://www.positivechange.org>
- Gaggini, P. (2002). Gestipolis. En (Ed). *Globalización*. Recuperado de <http://www.gestipolis.com>.
- Gándara, A. (2007). Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal. *Revista Negotium*, 3 (8). Recuperado de <http://www.redaly.uae.mx>.
- García, A. y Solís, G. (2006). *Satisfacción del cliente interno con base al empowerment otorgado en un Hotel de la Ciudad de México* (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas Puebla, México.
- García, O. (2004). Negociación internacional. En Global Marketing Strategies (Ed.). *Diferencias entre negociación nacional e internacional*. (p.8). Recuperado de

<http://www.catedrasextenda.es/uhu/descargas/Documentacion%20negociacion%20internacional.pdf>

Gil, J. (2006). La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información. *Revista Negotium*, 2 (6). Recuperado de <http://www.redaly.uaemex.mx>.

Granados Mora, D. (04 julio 2011). Comunicación personal.

Gutiérrez, L. (2006). Gerencia avanzada: un blanco cada vez más móvil. *Revista Negotium*, 1(2). Recuperado de <http://www.redaly.uaemex.mx>.

Henric-Coll, M. (2003). Gestipolis En (Ed). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de <http://www.gestipolis.com>.

Herrera, R. (08 julio 2011). Comunicación personal.

Iglesias, A. y Tabares, L. (1997). Tendencias actuales en la capacitación de directivos para la administración pública en Canadá, América Latina y Cuba. *Boletín informativo para cuadros del Estado*, 8, 1.

Jofré, A. (1999). *Enfoques Gerenciales Modernos, Análisis actualizado de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*. San José, Costa Rica: Ediciones Delphi de Costa Rica S.A.

Koontz, H. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*, China: Mc Graw Hill.

Koontz, H. y Heinz, W. (2004). *Administración Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Koury, C. y Moso, M. (2011). Eusko y Kaskuntza En (Ed). *El world café una experiencia de aprendizaje*. Recuperado de <http://www.eusko.ikaskuntza.org>

López Lee, L. (16 setiembre 2011). Comunicación personal.

Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios EAN*, 63. 127-128.

Llamazares, O. García, L. (2011). Negociación Internacional. Recuperado de <http://www.catedrasextenda.es/uhu/descargas/Documentacion%20negociacion%20internacional>.

- Macías, R. (2008). Medición del impacto generado por un proceso de desarrollo organizacional conocido como Indagación Apreciativa, en dos variables: Actitud de compromiso en el trabajo y calidad de clima organizacional (Tesis profesional). Universidad de las Américas, Puebla, México.
- Madero, D. (2009). La programación neurolingüística (PLN) en el contexto de una negociación. Madrid, España. Revista Digital de Educación. 35, 25-28.
- Melero, R. y Morelia M. (2008). Competencias claves del gerente en el contexto de la sociedad de la información. Caracas, Venezuela. Revista Telematique. 1(7), 1-14.
- Miranda, A. (2005). La indagación apreciativa y el desarrollo organizacional. Puebla, México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- . Indagación apreciativa, bases teóricas, aportaciones, sustento y principios. Puebla, México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Muñiz, R. (2011) La comunicación interna herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI. Recuperado de <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=294>
- Nava, Y. (2008). Perspectivas gerenciales en el siglo XXI: Modelos, estrategias, alcances y retos Caracas, Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia. 42(13), 309-318.
- Nonaka, I. Hirotaka, T. (1999). La organización creadora de conocimiento. Oxford, Reino Unido: Oxford University.
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. Bogotá, Colombia. Ciencias Estratégicas. 23(18), 79-97.
- Press, E. (2005). La comunicación, herramienta de la empresa. Recuperado de <http://www.laboralrosario.com/articulo.php?id=43>
- Ramírez, S. (2005). El nuevo entorno gerencial. San José, Costa Rica: INCAE.
- Redondón, A. (2010). Codificar y decodificar... this is the key. Ciudad de México, México. Amicus Curiae. 2(4), 1-19.
- Riquelme, A. León, M. (2003) La Globalización: Historia y actualidad. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.

- Ríos, M. (2004) Del mesón al hotel en la Puebla de los Ángeles (Tesis profesional). Universidad de las Américas Puebla, México.
- Roca, M. (s.f.). La programación neurolingüística –la nueva ciencia de la excelencia. Recuperado de [http://www.saberalternativo.es/spa/desarrollo\\_personal.asp?var1=&var2=La%20Programaci%F3n%20Neuroling%FC%EDstica&nar1=&nar2=393](http://www.saberalternativo.es/spa/desarrollo_personal.asp?var1=&var2=La%20Programaci%F3n%20Neuroling%FC%EDstica&nar1=&nar2=393)
- Rodríguez, W. (2005). Tendencias y estado del arte en la educación gerencial en el mundo. Madrid, España: Escuela de Dirección de Empresas.
- Rodríguez, M. Ramos, J. (1988). Técnicas de negociación. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Rolf H. Schneider, H. (2004) Diccionario de la Economía Social de Mercadeo. Ciudad de México, México: Fundación Konrad Adenauer.
- Rojas, L. (2006). Los retos de la gerencia en la sociedad de información. Caracas, Venezuela. *Negotium*, 5(2), 1-24.
- Ruiz, M. (04 julio 2011). Comunicación personal.
- Ruiz, J. (08 julio 2011). Comunicación personal.
- Sallenave J. (1993). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Schahbazipour, Mehdi; A feasibility study of the total quality management in Hospitality industry with a case study in Esfahan Hotel (Tesis de Maestría) University Luleå University of Technology and University Esfahan, Irán.
- Schieffer, A. Isaacs, D. Gyllenpalm, B. (2004). The World Café: Part One. Transformation, World Business Academy, 8(18). Recuperado de <http://www.collectivewisdominitiative.org/papers/WorldCafe.pdf>
- Schieffer, A. Isaacs, D. Gyllenpalm, B. (2004). The World Café: Part One. Transformation, World Business Academy, 9(18). Recuperado de [http://www.c-cell.com/PDF/Schieffer\\_WorldCafe2.pdf](http://www.c-cell.com/PDF/Schieffer_WorldCafe2.pdf)

- Scott, I. (2007). El coaching gerencial: una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones. *Posgrado y sociedad*, 2(7) 38-55.
- Segura, G. (2010) Coaching for team collaboration and strategy alignment. The global bussines guide for the successful use of coaching in organizations. Recuperado de <http://www.frank-bresser-consulting.com/globalbusinessguide-free-excerpt.pdf>
- Segura, E. (05 setiembre 2011). Comunicación personal.
- Segura, G. (27 junio 2011). Comunicación personal.
- Senge, P. (2011) ¿Qué es el World Café?. World Café Europe: Conversations that matter. Recuperado de [https://www.worldcafe-europe.net/frontend/index.php?folder\\_id=29&ses\\_id=5ef62ef6ae6549fb5f038379c53efc30](https://www.worldcafe-europe.net/frontend/index.php?folder_id=29&ses_id=5ef62ef6ae6549fb5f038379c53efc30)
- Solis, Villalta, M. (08 julio 2011). Comunicación personal.
- Tangri, R. Isaacs, D. (2006). Welcome to the World Café. Speaking of Impact. Canadá. Canadian association of Profesional Speakers.
- Villalta, F. (2010) Coaching, coaches y coachees: experiencia reciente. *INCAE Business Review*, 12(1), 1-16.
- Villalta, F. (23 febrero 2011). Comunicación personal.
- Villalobos, A. (05 setiembre 2011). Comunicación personal.
- Cayuga Sustainable Hospitality. (2011) Nuestros hoteles. Recuperado de [http://www.cayugaonline.com/travel/hotels\\_and\\_resorts.html](http://www.cayugaonline.com/travel/hotels_and_resorts.html)
- Hotel chalet Puig de Fábregas. (2011). Definición de hotel. Recuperado de <http://www.hotelchaletpuigdefabregas.com/hotel.html>
- Estrategias PNL. (2011)¿Qué es Programación Neuro lingüística?. Recuperado de <http://www.estrategiaspnl.com/pnl.phtml>
- Travelingcostarica.com. (2011). Hotel Ramada Herradura Recuperado de [http://www.travelingcostarica.com/hotel/san\\_jose/hotel\\_herradura/herradura\\_us.htm](http://www.travelingcostarica.com/hotel/san_jose/hotel_herradura/herradura_us.htm)
- Useche, C. (2005). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista Ciencias Sociales*, 125, 126-127.

Ury, W. (1993). Supere el no. ¿Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas?. Bogotá, Colombia: Grupo Norma.

Ury, W. Fisher, R. (1984). Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder, Ciudad de México, México: Continental.