



Abraham, Cynthia Anahí

La gerencia de la continuidad: generador de ventajas competitivas en el sector hotelero y de agencias de viajes de la ciudad de Neuquén

**Tesina presentada para la obtención del título de
*Licenciada en Turismo***

Directora: *Mg. Maria Alejandra Gazzera*

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

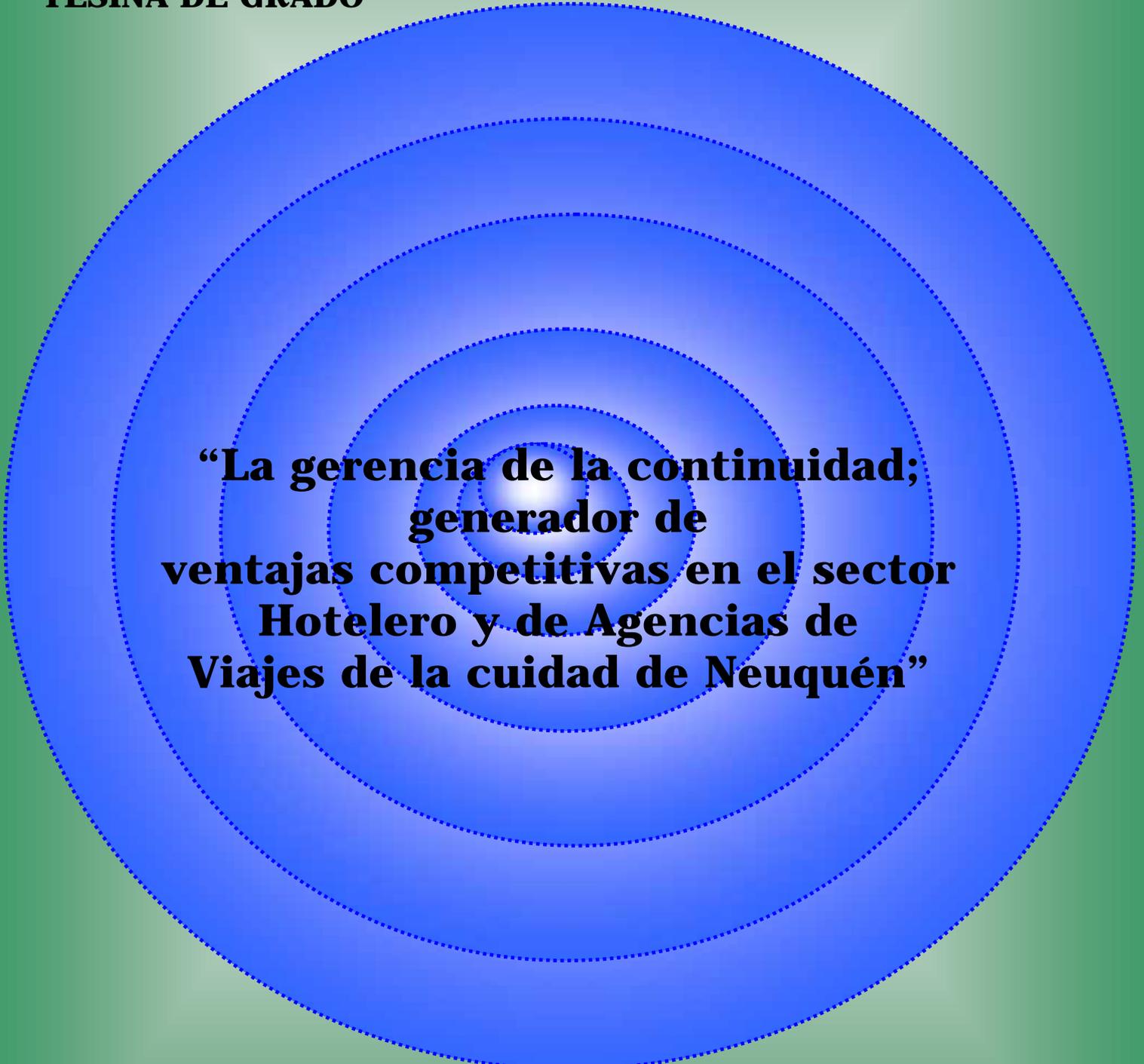
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE.

Facultad de Turismo

LICENCIATURA EN TURISMO

TESINA DE GRADO



**“La gerencia de la continuidad;
generador de
ventajas competitivas en el sector
Hotelero y de Agencias de
Viajes de la ciudad de Neuquén”**

Nombre del estudiante: **ABRAHAM**, Cynthia.

Director de tesina: Mg. **GAZZERA** Maria Alejandra

-.2009.-

AGRADECIMIENTOS:

Considero que todos somos lo que somos en la vida gracias a otros sujetos, más allá de los logros y de los fracasos propios. En especial me debo a aquellos que me han educado y me han enseñado a dar los primeros pasos en la vida: a mi Papá y a mi Mamá, a ellos gracias, por haberme brindado la posibilidad de estudiar, por ser incondicionales conmigo, por apoyarme y por estar siempre a mi lado.

Especialmente, a Alfredo, mi hermano, por acompañarme en los cinco años de carrera y porque nunca dudó en darme su mano y transitar junto a él esta “vida universitaria”. A Matías, por unirse a nosotros este último año, por ser tan compañero, hacerme divertir tanto, ser sostén y pilar fundamental.

A toda mi familia por estar a mi lado en cada paso que doy.

A mis amigos de la vida, los que están lejos y los que están presentes en la vida cotidiana.

A la promoción ingresantes de turismo 2004, de aquella hice muy buenos compañeros de estudio y algunos, son, hoy en día, leales amigos, a ellos gracias por tan buenos momentos, horas de trabajos prácticos, estudios, risas, mates, y tantas alegrías.

A cada uno de los profesores que tuve a lo largo de la carrera.

Finalmente a mi directora de tesis Alejandra Gazzera, por su interés y dedicación, porque además de ser una comprometida y talentosa profesional, demostró, con sus actitudes, ser una gran persona.

ÍNDICE

Introducción.....	Pág. 1
Fundamentación y Justificación del Problema.....	Pág. 3
Planteamiento del Problema.....	Pág. 7
Aportes de la Investigación.....	Pág. 8
Preguntas de Investigación.....	Pág. 10
Definición de Objetivos.....	Pág. 12
Objetivo General.....	Pág. 13
Objetivos Específicos.....	Pág. 13
Hipótesis de Trabajo	Pág. 14
Marco Referencial.....	Pág. 16
Marco Teórico.....	Pág. 23
Marco Metodológico.....	Pág. 34
Análisis e Interpretación de los Datos.....	Pág. 39
Conclusiones Preliminares de a Cuerdo a los Objetivos Planteados:	
Empresas de Viajes y Turismo.....	Pág. 78
Conclusiones Preliminares de a Cuerdo a los Objetivos Planteados: Empresas	
Hoteleras.....	Pág. 84
Conclusión.....	Pág. 90
Propuestas de la Investigación.....	Pág. 94
Bibliografía Consultada.....	Pág. 99
Anexos: Entrevistas.....	Pág. 103

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla N° 1. Formulación del instrumento de recolección de datos, según las unidades de análisis y los objetivos específicos planteados en la investigación.....Pág. 38

ÍNDICE DE CUADROS:

Cuadro N° 1. Análisis F.O.D.A correspondiente a las Empresas de Viajes y Turismo de Neuquén Capital.....Pág. 41

Cuadro N° 2. Importancia hacia la retención y el cuidado de los clientes internos según misión, visión y cultura empresarial.....Pág. 43

Cuadro N° 3. Herramientas y técnicas utilizadas por los gerentes de Empresas de Viajes y Turismo a fin de generar continuidad en el conocimiento que adquieren sus empleados.....Pág. 47

Cuadro N° 4. Causas y consecuencias de la rotación laboral según las técnicas utilizadas para retener a los empleados dentro de la organización.....Pág. 52

Cuadro N° 5. Situación laboral de los empleados dentro de las empresas.....Pág. 54

Cuadro N° 6 Análisis F.O.D.A correspondiente a Empresas Hoteleras de Neuquén Capital.....Pág. 59

Cuadro N° 7. Importancia hacia la retención y el cuidado de los clientes internos según misión, visión y cultura empresarialPág. 61

Cuadro N° 8. Herramientas y técnicas utilizadas por los gerentes de Empresas Hoteleras a fin de generar continuidad en el conocimiento que adquieren sus empleados.....Pág. 65

Cuadro N° 9. Causas y consecuencias de la rotación laboral según las técnicas utilizadas para retener a los empleados dentro de la organización.....Pág. 71

Cuadro N° 10. Situación laboral de los empleados dentro de las empresas

hoteleras.....Pág.73

Introducción

La elaboración de la tesina se plantea como el último trabajo académico del estudiante de la Licenciatura en Turismo con el objetivo de que éste obtenga su título de grado.

En líneas generales, la temática que plantea esta tesis se encuentra vinculada con la gestión del conocimiento dentro de las empresas turísticas. Aquel tópico encuentra su anclaje en la problemática que supone la alta rotación laboral que sufren las empresas prestadoras de servicios turísticos, y como consecuencia de aquello, la fuga de capital intelectual producida por la salida y entrada constante de clientes internos de las empresas.

Se intentará investigar cómo hacen las empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad Neuquén para retener el conocimiento de sus empleados en la actualidad, más allá de que los mismos abandonen por cuenta propia o no la empresa. Por tal motivo, se trabajará con dos sectores o ámbitos empresariales, por un lado agencias de viajes y por otro lado empresas hoteleras de la capital anteriormente mencionada, y de este modo, realizar una comparación entre ambas.

Fundamentalmente se pretende promover aportes tendientes a brindar información, y propuestas que permitan a los gerentes y propietarios que lideran empresas, visualizar el problema e ir reduciéndolo progresivamente. De este modo, se podrá suscitar una generación, mejoramiento o cambio que contribuya a formar, enriquecer, y nutrir las estrategias organizacionales utilizadas, o no, por las empresas de la región en la actualidad.



**Fundamentación y
Justificación del
Problema**

La gestión y aplicación de políticas de recursos humanos no es una tarea sencilla en la actualidad de nuestras organizaciones y más aún si nos referimos al sector que comprende servicios turísticos. Muchas veces esta gestión se torna complicada y como consecuencia genera efectos nocivos antes que efectivos.

En relación al sector hotelero de Neuquén capital, una de las problemáticas que se identifica tiene que ver con la rotación constante de los empleados hacia otras organizaciones que prestan el mismo servicio y compiten entre sí.

El hecho de que los trabajadores no permanezcan mucho tiempo dentro de la empresa, genera como consecuencia, un efecto de servicio negativo, o de baja calidad. Sobrevienen así, una cadena de problemas, ya que, se necesita renovar el personal y estos últimos precisan a los más antiguos; el nuevo trabajador necesita a otro, que le vaya enseñando tareas y funcionamiento de la empresa, lo que además deriva en pérdidas de tiempo y dinero. Al mismo tiempo esta situación trae aparejada la infeliz consecuencia de que no exista buena formación y capacitación de los empleados dado que su estadía en la organización es incierta, fragmentada o reducida.

Una de las principales razones de la rotación laboral radica, en que, los gerentes no son capaces de significar una alternativa de cambio para sus empleados. Hoy en día los clientes internos demandan oportunidades de desarrollo, posibilidades de promoción, formación continua, motivación constante, y sobretodo acumular experiencias. Esta cuestión hace que se generen fugas constantes de empleados que reciben mejores ofertas y genera como consecuencia una amenaza para la empresa en término de pérdidas de talentos.

Otra cuestión a resaltar y que se asociada a este problema, tiene que ver con que, las empresas turísticas, en general, no aplican estrategias de “employer branding”¹ porque no trabajan con el fin de convertirse en “marcas” atractivas para los empleados. Cuando en realidad deberían construir una imagen que las convierta en un sitio atractivo

¹ Se trata de una estrategia empresarial, relativamente nueva, dirigida a captar y retener talentos.

para trabajar, centrando sus esfuerzos, no sólo en los clientes sino también en sus empleados.

Por otro lado, es dable destacar la importancia que tiene hoy en día el “salario emocional” como estrategia y factor clave en la satisfacción y motivación del empleado. Este salario además de contribuir a retener a los clientes internos, a partir de su reconocimiento, brindar un buen trato, incrementar o mantener su calidad de vida, puede ser generador de una diferencia con la competencia, o bien generador de una ventaja competitiva para la empresa.

No se debe dejar de lado el hecho de que muchos trabajadores abandonan la empresa por motivos naturales, el hecho de cumplir un ciclo dentro de la organización, y de alcanzar la edad de jubilación hace que su puesto de trabajo quede cesante y que obligatoriamente deba ser ocupado por otra persona. Este es un hecho importante a destacar y más aún cuando se trata del sector hotelero.

Es importante reconocer, que además, “hay factores exógenos al empresariado, que también afectan esta situación. Por un lado, el sector turístico todo, carece de un marco laboral adecuado que demuestre la realidad del sector”², hablando en términos de trabajos temporales o estacionales, esto hace que no existan modelos de contrato que recojan esa particularidad. Lo cual produce fenómenos de economía sumergida e irregularidades en la contratación

En el caso de las Empresas de Viajes y Turismo la actualidad propone un campo de juego bastante amplio, existen en la ciudad de Neuquén un número que asciende a treinta y dos empresas prestadoras de este servicio. Teniendo en cuenta el dato anterior, el problema de la rotación laboral viene dado por el sistema de comisión y además por la oportunidad que brinda este negocio de generar una cartera propia de clientes, como consecuencia, los empleados migran hacia otras agencias en busca de mejores compensaciones monetarias o bien abandonan la empresa porque visualizan la oportunidad del negocio propio.

² “La Administración de los Recursos Humanos una Visión Integradora y Moderna en Empresas Turísticas”. Universidad Nacional del Comahue. Autora: Prof. Gazzera María Alejandra.

Es preciso entonces, afirmar la necesidad de minimizar aquella rotación laboral y retener a aquellos empleados talentosos ya que éstos pueden hacer que la organización sortee dificultades y problemáticas más rápidamente. Retener a los empleados que posee habilidades, conocimiento y destrezas en sus funciones es esencial y, sin embargo, son los primeros que se van de la empresa, porque, aún en un mercado laboral deprimido encuentran mejores oportunidades, es por esto que, si no se diseñan estrategias o políticas internas en las organizaciones se corre el riesgo de perderlos. Y mas allá del tipo de empresa que trate, cuesta mucho en términos de esfuerzos, tiempo y de dinero conseguir nuevos empleados o nuevos talentos.



Planteamiento del Problema

Ausencia de estrategias formales, por parte de las empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad de Neuquén, tendientes a retener el conocimiento que poseen sus empleados cuando estos abandonan la empresa.

A partir del planteamiento anterior, y con la intención de dar a conocer y generar una propuesta de trabajo vinculada a una nueva tendencia empresarial, y, sin hacer hincapié en estrategias competitivas tradicionales, se decide titular a esta tesina del siguiente modo:

“La gerencia de la continuidad; como generador de ventajas competitivas en el sector hotelero y de agencias de viajes en la ciudad de Neuquén”

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Entendiendo al aporte como una contribución, y vinculando esta definición con la tesina, se desea y aspira a que la misma sea capaz de ser un documento proveedor de información para quienes resultaron ser sujetos de investigación, y para todos aquellos que se encuentran de uno u otro modo vinculados al campo de la administración de empresas turísticas.

Por otra parte, se pretende que la investigación y los resultados que la misma arroje logren ser un medio que apunte a generar conocimiento acerca de la problemática detectada y de la posibilidad que tienen los gerentes y líderes empresariales de generar cambios para revertir la misma.

A la vez, se pretende, que esta tesina pueda llegar a trascender la parte teórica que se plasma en ella, y que logre ponerse concretamente en acción esta nueva propuesta de gerenciamiento, así mismo, se procura que las empresas de la región, sean capaces de visualizar nuevas estrategias que ponen énfasis en cuestiones fundamentales

que exige el contexto empresarial actual como son: los recursos humanos, el conocimiento, el capital intelectual, el valor de los intangibles etc., y todo ello con el objetivo de que generen ventajas competitivas no tradicionales que logren diferenciarlas del resto.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las causas que hacen que los empleados abandonen sus puestos de trabajo y migren hacia otras empresas, generando esto una amenaza importante para la organización de origen?

¿Cómo hacen los gerentes para conservar el conocimiento que adquieren sus empleados cuando estos abandonan la empresa?

¿Se aplica la gerencia de la continuidad en empresas prestadoras de servicios turísticos de Neuquén capital?

¿Existen diferencias entre los gerentes de empresas hoteleras y los gerentes de agencias de viajes a la hora de gestionar el conocimiento de quienes forman parte de su empresa?

¿Aquellos tienen noción de que en la medida en que aquel conocimiento tácito quede retenido en la empresa puede ser generador de una ventaja competitiva?

¿Poseen las empresas herramientas y técnicas para preservar y dar continuidad a la disponibilidad de la información dentro de la empresa?

Definición de Objetivos

Objetivo general:

Indagar las causas y consecuencias que genera la rotación laboral en la continuidad del conocimiento que adquieren los empleados de las empresas hoteleras y agencias de viajes de la ciudad de Neuquén, cuando éstos abandonan sus puestos de trabajo; de este modo se intenta, promover aportes estratégicos que permitan constituirse como ventajas competitivas sustentables.

Objetivos específicos:

- Indagar el contexto actual de las empresas prestadoras de servicios turísticos, Agencias de Viajes y hoteles de Neuquén capital.
- Determinar si la visión, la misión y la cultura empresarial abordan y reflejan la importancia que posee la retención y el cuidado de los clientes internos.
- Conocer cuáles son las herramientas y técnicas que utilizan los gerentes de las empresas para darle perpetuidad al conocimiento que adquieren sus empleados.
- Determinar, el impacto que producen aquellas técnicas en caso de que sean usadas, como así también las causas y consecuencias que se producen cuando aquellas son ignoradas.
- Caracterizar la situación laboral de los empleados dentro de las empresas.
- Plantear propuestas que contribuyan a disminuir la rotación laboral y así retener el conocimiento dentro de las empresas.



Hipótesis de Trabajo

■ Es posible que las empresas estén actuando más como capataces de recursos humanos renovables, que como lugares para el desarrollo personal y profesional de personas únicas que buscan en ellas una oportunidad para ser exitosas.

■ Los gerentes no reconocen en la visión y en la misión empresarial la importancia del factor humano dentro de la organización, es por esto que, el cliente interno no ocupa un lugar en la estrategia corporativa.

■ La gerencia de la continuidad se asocia a un tipo de gestión novedosa, poco probable de ser aplicable, y que además deriva en resultados negativos antes que positivos. Por tales motivos, esta gerencia no se aplica en empresas prestadoras de servicios turísticos de Neuquén.

■ Al cliente interno no le interesa que se generen políticas o estrategias destinadas a él, su objetivo dentro de la empresa está vinculado a la adquisición de experiencia.

■ El interés del empleado dentro de la empresa no se asocia al cuidado y la estadía prolongada en el mismo puesto de trabajo, por tal motivo, busca constantemente en la competencia mejores puestos de trabajo, más experiencia y mejores remuneraciones.

■ La aplicación de estrategias de employer branding³, el estímulo que genera el salario emocional y la motivación por parte de los gerentes hacia sus empleados contribuiría a retener a los clientes internos y además permitiría que esos últimos puedan cumplir objetivos empresariales y objetivos de desarrollo personal.

³ Estrategia empresarial de marca que tiene como finalidad, la identificación efectiva de los empleados para con la empresa. Esto último, conduce a aumentar la fidelidad hacia la organización y de este modo los trabajadores no piensan en abandonarla.



Marco Referencial

La presente investigación se enmarcó en el ámbito de la ciudad de Neuquén, esencialmente se encuadra y enfoca en las Empresas de Viajes y Turismo (EVyT), y en organizaciones hoteleras cuyas categorías varían en torno a las cinco, cuatro y tres estrellas, es por ello que, a continuación, se presentará una caracterización general de la localidad con el fin de contextualizar el problema de investigación.

La ciudad de Neuquén, capital de la provincia homónima, se localiza dentro de la región árida-semiárida del territorio nacional, en el norte de la Patagonia Argentina. La mencionada localidad, se ubica en la confluencia de los ríos Neuquén y Limay que dan origen al río Negro, constituyendo la segunda cuenca hídrica del país que tiene origen y desemboca dentro del territorio argentino.

Actualmente, Neuquén se ha convertido en la ciudad cabecera de la región Metropolitana del Alto Valle, debido a la incorporación de funciones que exceden la escala local, por esto, se le asigna el rol de capital regional: sede administrativa del Gobierno provincial, centro de decisiones, sede central de la Universidad Nacional del Comahue, importante centro de ruptura de viajes, y sede de las empresas constructoras y administradoras de grandes emprendimientos hidrocarburíferos de la provincia.

En las últimas décadas, la ciudad de Neuquén se convirtió en un importante oferente de puestos de trabajo, produciéndose el arribo de habitantes de otras provincias, así como también de países limítrofes. De este modo, se generaron continuas corrientes migratorias, desencadenando un explosivo crecimiento demográfico que, a su vez, produjo una gran demanda de viviendas, servicios públicos y sociales, impulsando el desarrollo de la construcción, tanto privada como pública. Este incremento poblacional ha sido acelerado debido a factores tales como: la expansión de las actividades agroindustriales del Alto Valle, las localizaciones industriales, el descubrimiento de importantes yacimientos de hidrocarburos, la construcción de obras públicas de gran envergadura y el gran desarrollo de la actividad turística en la zona cordillerana.

Según el último Censo Nacional (año 2001) tiene una población de 203.190 habitantes y es equivalente al 18% del total de la Patagonia⁴. Actualmente, la ciudad cuenta con 250.320 habitantes⁵.

En términos turísticos, las ciudades pueden clasificarse en: centros de estadía, centros de distribución, centros de escala, centros de excursión y centros recreativos. Neuquén se consolida como un **centro de distribución** dado que posee diversos atractivos culturales y naturales dentro de su radio de influencia, que se estiman en dos horas distancia- tiempo, la cantidad y jerarquía de esos atractivos pueden justificar una permanencia de los turistas entre dos noches y puede extenderse a cinco o más. Y es también, un **centro de escala**, dado que, se localiza en un punto intermedio entre centros emisores y atractivos que motivan el viaje de los turistas.⁶

La ciudad de Neuquén cuenta con un total de 2297 plazas habilitadas⁷, distribuidas en hoteles y residenciales, las categorías van de una a cinco estrellas.

La mayoría de las personas que arriban a esta capital lo hacen por motivos laborales, en su mayoría son de sexo masculino, y en general, eligen alojarse en establecimientos categorizados de entre tres y cuatro estrellas. Sus estadías se prolongan entre 3 y 4 días. Este mercado corporativo, constituye el 60% del total de la demanda turística. Ahora bien, la curva de ocupación del sector hotelero neuquino, por lo general, asciende los días de semana y se deprime los fines de semana, en oposición a lo que sucede tradicionalmente en la mayoría de los hoteles.

En relación al sector agencias de viajes, la ciudad de Neuquén cuenta actualmente con un total de treinta y dos agencias de viajes. Teniendo en cuenta la Ley Nacional 18.829, y su decreto reglamentario 2182/72 todas se engloban en las denominadas **Empresas de Viajes y Turismo EVyT**, según la denominación del mercado, todas ellas son **minoristas**.

⁴ Dirección General de estadísticas y Censos (2001)

⁵ Proyección de población total realizado por el Instituto Nacional de Estadística y censos de la Provincia de Neuquén. 2001- 2010

⁶ Boullón, Roberto: "Planificación del espacio turístico". Cap. 3. La Teoría del Espacio Turístico. Trillas. México

⁷ <http://www.neuquentur.gob.ar/buscar-alojamientos/>

Para llevar a cabo esta investigación, se trabajó con cinco de estas empresas:

Interturis:

Pertenece a la firma OSDE, una de las empresas más grandes de nuestro país, en ella trabajan cuatro personas de sexo femenino, tres de ellas profesionales en turismo, y sólo una, se encuentra camino a obtener su título de licenciada en turismo.

Barceló:

Se trata de una empresa que pertenece a una cadena internacional cuyos capitales provienen de España. Esta es otra empresa, en la que, también trabajan profesionales en turismo y en su mayoría son de sexo femenino.

Estas dos grandes empresas son las únicas que poseen una división departamental, están orientadas no solo hacia el cliente en sí, si no, que también hacia la motivación y la satisfacción de sus clientes internos. Además estas organizaciones han atraído y cuentan hoy con los mejores empleados de otras agencias que compiten entre si.

Zanellato:

Se trata de una empresa familiar, en ella, trabajan ocho personas. La organización no posee una división departamental, y lleva trabajando en el rubro casi 30 años.

Las Bardas:

Esta también pertenece a una empresa familiar, posee una trayectoria importante de 19 años en la ciudad. No posee una división departamental y en ella trabajan ocho personas.

Elida Martín y asociado:

En este caso lideran la empresa dos socias, hace 17 años que trabajan juntas en este rubro y la organización se llegó a consolidar como la número uno de la ciudad de Neuquén.

Todas estas empresas dirigen sus productos a los habitantes de la capital neuquina y zonas de influencias. Reconocen formas distintas de trabajo y además

algunas atienden a públicos y segmentos específicos: distintas clases de grupos, quinceañeras, estudiantes, o bien particulares.

Una particularidad a destacar, es que, estas empresas logran superar diariamente la crisis que supuso la depresión del mercado petrolero, un mercado corporativo ágil, dinámico, y por otra parte, se adaptan a un mercado con cultura de viaje, personas que acostumbran a viajar y las mismas reparten sus viajes en distintas partes del año, siendo éstas no coincidentes con las temporadas altas.

El público que consume y consulta los productos que ofrecen las agencias de viajes se podría rotular como “clientela fiel” estos últimos son pasajeros individuales o familias de pasajeros fijos que compran, consultan y se asesoran en forma recurrente sobre los viajes de placer, con **determinados agentes**, o bien, con determinadas empresas.

En relación al sector hotelero, la Ley Nacional 18.828/70 reglamenta a la actividad Hotelera y define como alojamiento turístico a “...aquel establecimiento que presta al turista el servicio de alojamiento por un periodo no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios...”

Los hoteles seleccionados para trabajar, como se mencionó en párrafos anteriores, fueron aquellos que se categorizan desde tres a cinco estrellas y son:

Hotel Casino Magic:

Es una empresa que pertenece a una compañía multinacional, cuyos capitales principales provienen de Estados Unidos. Es el único hotel cinco estrellas que posee la ciudad de Neuquén y se encuentra trabajando desde Marzo del año 2008. Este hotel posee 32 habitaciones, incluyendo una Suite Presidencial. Cuenta con un staff de 30 empleados, los que se encuentran divididos en dos sectores: mucamas y recepcionistas. En el primer caso, el número de empleados asciende a 6 y poseen un amo de llaves que los supervisa, en el caso de la recepción existen 4 bell boys y una persona encargada de la administración. El hotel posee un gerente y un subgerente de quienes dependen los empleados.

Hotel del Comahue:

Es un hotel que lleva trabajando en la localidad casi 34 años, es propiedad de de la cadena Álvarez Argüelles. Está categorizado con cuatro estrellas, posee 99 habitaciones, cuenta con 120 empleados, divididos en distintas áreas en la que cada una posee un jefe de sector. Quien se encuentra al mando de la empresa es un gerente que hace solo nueve meses que cumple con sus actividades, de él dependen los jefes de los cada uno de los sectores y el resto de los empleados.

Es dable aclarar, que sólo las dos empresas anteriormente mencionadas cuentan con un departamento de recursos humanos.

Hotel Land Express:

Organización que pertenece a la cadena hotelera Land, posee una trayectoria de trabajo en la localidad de Neuquén de 12 años. Tiene 88 habitaciones, más dos bungalows. En la actualidad cuenta con un staff de 31 empleados. Los servicios de Lavandería, lencería, seguridad y masajes se encuentran terciarizados. El hotel se encuentra bajo el liderazgo de un gerente general, cuya permanencia en el hotel no es constante, sino, que el mismo se traslada permanentemente desde una empresa hotelera de la misma firma hacia otra: Hotel Land de Rincón de los Sauces y el hotel Land Plaza en Bahía Blanca. En su ausencia se hace cargo del liderazgo de la empresa, la contadora de la organización, quien es la que maneja la parte administrativa de la empresa. Entre el gerente y el resto de los empleados, se encuentran los mandos medios liderado por cada uno de sus jefes.

Hotel Suizo:

Es una empresa familia, posee una categoría tres estrellas. El hotel se encuentra trabajando en la localidad de Neuquén desde el 28 de Diciembre de 1969, es decir 40 años. Posee 50 habitaciones y 23 empleados, entre ellos una mucama por cada 14 habitaciones, 2 recepcionistas por turno y un sereno. La gerencia del hotel se encuentra en manos de la hija de la fundadora del hotel. Todos los empleados de esta gerente, y de un sub gerente.

Hotel del Prado:

Se trata de una empresa familiar, este es un hotel tres estrellas, posee 60 habitaciones y 23 empleados. Esta empresa lleva 7 años trabajando en la localidad de Neuquén. Quienes lideran la empresa son los cinco integrantes de la familia propietaria del hotel, pero, el que se encarga de la gerencia es uno de los hijos de la familia.

Marco Teórico

Para abordar la investigación planteada es preciso partir desde una perspectiva teórica que permita situar al problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos ya existentes sobre el tema y de esta forma orientar el desarrollo del trabajo.

Asimismo, se considera necesario la explicación de ciertos términos, temas y proposiciones con el objeto de alcanzar aclaraciones conceptuales que contribuyan a la creación de un lenguaje en común para la comprensión del fenómeno.

LA ORGANIZACIÓN

Se define una organización como un sistema social complejo, deliberadamente construida o reconstruida para lograr metas y objetivos específicos. Por lo general, éstas son poseedoras de una serie de recursos, entre ellos, un conjunto de personas las cuales llevan a cabo distintas tareas, en conjunto forman una estructura de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer diversas necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo, su misión.

Desde el entorno cercano la organización cuenta con: recursos humanos, recursos materiales, recursos naturales y energéticos, recursos intelectuales (ideas, conocimiento e información), recursos tecnológicos, recursos de marketing (nombre, prestigio, símbolos, marca). En este punto resulta interesante hacer hincapié en dos recursos fundamentales con los que cuenta la empresa. Uno de ellos tiene que ver con los recursos humanos y el otro con el recurso intelectual que poseen las empresas.

LOS HUMANOS COMO RECURSOS

Por motivos elementales y obvios los seres humanos, se constituyen históricamente como el origen, el centro y el fin de toda la actividad productiva. Ahora bien, el área económica reconoce tres factores fundamentales de producción: la tierra ó

los recursos naturales, el capital físico y el trabajo. Es precisamente este último al cual se reconoce, asocia e identifica con el término recursos humanos.

La palabra recursos, proviene del latín *recursus* y alude, según el diccionario de la Real Academia Española, a un medio de cualquier clase que, en caso de necesidad sirve para conseguir lo que se pretende, pero también, hace referencia al conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Hoy en día, el factor humano se hace esencial para todas las empresas, tanto para generar posicionamiento, diferenciación como para también llegar a cumplir y alcanzar los objetivos que se propone la organización. Sin embargo, diversas opiniones reconocen que el factor humano funciona como una moneda de dos caras, por un lado un componente que se hace esencial para llevar adelante cualquier estrategia empresarial, pero por otra parte, un componente que implica un riesgo para la empresa, y en este sentido, se habla de un riesgo cuando los empleados dejan de ser fieles y leales a la organización y migran hacia la competencia. El lado positivo de esta cara negativa tiene que ver con que el cliente interno será fiel y leal a la empresa en la medida que se lo considere, que se valore, respete y principalmente se lo motive, claro está que estas cuestiones están estrechamente vinculadas con la gestión de los **recursos humanos**.

Dentro de esta gestión se considera que existe un elemento fundamental, y es aquel que está asociado a la **motivación** laboral. Esta última se entiende forma parte de la psicología humana, la cual contribuye al grado de compromiso de las personas, funciona como un proceso que despierta, dirige y dinamiza el comportamiento de los sujetos hacia la realización de los objetivos esperados.

LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Uno de los valores más significativos de este nuevo siglo es el conocimiento. Existen coincidencias sustantivas en cuanto a que cada vez conocemos más, y por ende, esto hace que se conozca menos. El conocimiento se ha convertido en la actualidad en un problema de la gerencia y encuentra un desenlace interesante al proponer la administración del talento. “El **conocimiento** se ha convertido en la única fuente de

ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, pero sólo, puede ser empleado a través de las habilidades de los individuos”⁸

En la era de la información, el conocimiento se ha convertido en un activo, es decir, todo aquello que posee valor monetario y que es pertenencia de la empresa. Aunque es difícil capturar, conservar y controlar, el conocimiento es considerado un recurso crítico generador de riqueza y valor. En este punto, es necesario y además interesante resaltar, que cuando el conocimiento se comparte dentro de la empresa crece y se reduce cuando es atesorado. Es decir que, a diferencia de otros activos como por ejemplo el dinero, el conocimiento no se reduce como consecuencia de su uso sino que más bien crece en valor.

Ahora bien, coincidiendo en que el conocimiento es un activo singular y constituye una de las bases de la productividad, toda empresa que sea capaz de desarrollar y mantener su base de conocimiento conseguirá ser poseedora de una ventaja estratégica. Este último objetivo es un tanto ambicioso y difícil de alcanzar debido a las características mismas del conocimiento. Quizá el aspecto más complejo tenga que ver con la necesidad de captar **conocimiento tácito**, este es, el tipo de conocimiento que permanece en un nivel "inconsciente", es aquel que las personas tienen incorporado y hacia el cual utilizan cuando las circunstancias lo requieren, se encuentra desarticulado, se implementa y ejecuta de una manera mecánica sin dar cuenta de su contenido, además es un componente clave del conocimiento operativo que los empleados utilizan en su trabajo. Dos características distintivas de este conocimiento tienen que ver con que es subjetivo y está basado en la experiencia, además es difícil de expresarlo verbalmente e incluye habilidades, creencias, imágenes, es complejo de ser transferible o comunicable, pero no imposible, para ello, esta transmisión requiere de actividades conjuntas y compartidas.

Ideas del siglo pasado hacían alusión a que no era posible separar el conocimiento tácito, de los empleados que lo poseían, y que dada aquella imposibilidad, la única manera de conservar su conocimiento era reteniendo al empleado.

⁸ Thurow, Lester, “El futuro del capitalismo”, 1996

Esta nueva sociedad del conocimiento encuentra su anclaje en nuevos paradigmas, en ella las ventajas competitivas tradicionales no resultan suficientes y por tal motivo que se le otorga gran importancia a los activos intangibles, y por otra parte, el capital intelectual como fuente generadora de valor y beneficios económicos para la empresa.

ACTIVOS INTANGIBLES

En la actualidad, los activos mas importantes de una empresa ya no son, los más comunes y reconocidos, **activos tangibles**: terrenos, maquinarias, muebles, enseres, etc., sino que los más distintivos son los componentes “soft”, representados por **activos intangibles**, los cuales tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de los individuos que forman parte de las organizaciones. El saber hacer, las competencias del recurso humano, la propiedad intelectual, las marcas, las relaciones con los clientes, la capacidad de innovar, todo ello forma parte de los activos intangibles de una empresa.

Así, el valor de una organización estaría formado por su parte “hard”, elementos tangibles fácil y rápidamente copiables, más, su parte “soft”, cuestiones intangibles únicas, difícil de ser copiadas por la competencia. Estos intangibles son los que constituyen uno de los factores principales de éxito presente y futuro de las empresas, y es por ello cada vez se hace más hincapié en los mismos generando inversiones en esta clase de activos. Tener en la actualidad, modernas instalaciones, no garantiza en ninguna medida que las organizaciones tengan una posición competitiva en el mercado.

La sociedad del conocimiento exige la necesidad de contar con un personal competente, comprometido con la empresa, que los clientes sean fieles a la organización, en fin, los pilares de las empresas que se encuentran en esta nueva sociedad, se refieren al desarrollo de un conjunto de atributos de carácter intangible. Para lograr tener una visión y comprensión mas clara de estos activos, se los clasifica en tres grupos de capitales:

Capital humano: relacionado a la educación, saber hacer, habilidades, conocimientos, información, actitudes y valores de las personas que trabajan dentro y para la

organización. Este capital es contratado por las empresas, por tanto, no es propiedad de las organizaciones, y es por ello que, al abandonar los trabajadores sus respectivas empresas se llevan con ellos aquellos activos.

Capital relacional: este capital se vincula a la estructura organizativa de las empresas tanto a nivel formal como informal, se refiere a los procedimientos que se aplican para llevar adelante las tareas, sistemas de gestión, la cultura de la empresa, entre otros. En este caso estos activos si son propiedad de las organizaciones por lo tanto se pueden preservar legalmente.

Capital estructural: también conocido como: activos de estructura externa, y se vinculan al grupo de clientes que poseen las empresas, a las relaciones que estas generan con los proveedores, a las tecnologías de producción y a las cuestiones marketineras de las organizaciones: marcas, imagen de la empresa. Como en el caso del capital relacional, este tipo de activos, también, pueden protegerse legalmente.

CAPITAL INTELECTUAL

“Es la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento”⁹. Representa al conjunto de los activos intangibles con los que cuenta una empresa y que pese a que son incapaces de estar reflejados en los estados contables tradicionales, son generadores de valor en la actualidad o pueden generarlo en un futuro.

El capital intelectual es conocimiento, información, experiencia, que puede ser utilizado para crear valor. Se lo puede entender como una conformación tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Al estar conformado por elementos intangibles es difícil de que sea identificado y más aún genera una complejidad importante al intentar distribuirlo eficazmente, pero es muy seguro, de que quienes se atreven a identificarlo y explotarlo poseen altas probabilidades de triunfar en el mercado.

⁹ José María Viedma Marti: “Gestión del Capital Intelectual” 1998.

Dentro de una empresa este capital desempeña un rol significativo en la creación de una ventaja competitiva y en la creación de valor, por tanto su gestión y su medición se convierten en factores esenciales para determinar el valor real de la organización.

La **gestión del capital intelectual**, apunta básicamente a crear, lograr y gestionar de modo eficaz todos los activos intelectuales que sean necesarios, con el fin de, lograr alcanzar los objetivos que se proponen las empresas y además llevar a cabo de modo satisfactorio sus estrategias

GESTION DEL CONOCIMIENTO

Este tipo de gestión trata de formalizar y sistematizar los procesos para identificar, administrar y controlar los activos intangibles con los que cuenta una empresa.

A diferencia de la gestión del capital intelectual esta gestión se vincula más a los aspectos tácticos y operacionales, es un tipo de gestión mucho mas minuciosa que trata de crear, capturar, transformar y utilizar el conocimiento. Esta gestión tiene como objetivo planificar, poner en funcionamiento, operar y controlar las actividades ligadas al conocimiento, que necesita de una gestión eficaz del capital intelectual.

El **conocimiento**, es una integración de valores, experiencias e información, que conforman un modelo mental. El **conocimiento individual** es el resultado de un proceso de aprendizaje que genera cambios en el comportamiento de los sujetos luego de interiorizar la información. En cambio, **el conocimiento de la organización** se genera como resultado de la integración del pensamiento colectivo, porque las empresas también tienen una percepción, una memoria dinámica, y una memoria a largo plazo.

El desafío es entonces generar **conocimiento organizacional**, transmitirlo, y que el mismo logre ser patrimonio de la empresa a lo largo del tiempo.

GERENCIA DE LA CONTINUIDAD

La gerencia de la continuidad propone entonces que es posible separar el conocimiento operativo de los empleados convertirlo en un bien genérico y transmitirlo a sus sucesores. Se sabe que es imposible impedir que los empleados abandonen la organización, además no es posible impedir que el empleado se lleve el conocimiento consigo, pero según este nuevo enfoque, se puede impedir que los empleados se vayan de la organización sin dejar una copia de su conocimiento para sus sucesores.

Ahora bien, dado que el conocimiento es un nuevo punto de apoyo sobre el cual gira la organización y teniendo las empresas la posibilidad de implementar esta nueva gerencia, se esta nueva forma de gestión contribuye que no se tenga dependencia de un solo empleado.

La gestión del conocimiento es un nuevo tipo de gestión cuyo objetivo se encuentra ligado a aumentar la competitividad de la organización, trabaja con activos no materiales y contribuye a que la empresa pueda buscar, generar, acumular y transmitir el conocimiento. Aquellas ventajas competitivas no están directamente relacionadas con la cantidad de conocimiento que se obtenga si no con la forma y el uso que se haga de aquel.

Es por aquel motivo que la gestión del conocimiento exige que la cultura organizacional se acople a ella y promueva el intercambio, la comunicación y colaboración entre quienes integran la empresa.

Esta es una sociedad dinámica que plantea cambios constantes, desafíos y problemas complejos, poner el conocimiento personal a disposición de los demás se hace relevante para evitar la inmovilidad y la ineficacia., compartir el conocimiento, se traduce en un esfuerzo colectivo, que además de beneficiar a la empresa genera beneficios para los miembros que la integran.

LA FLEXIBILIDAD LABORAL:

El estado Nacional crea en el año 1991 la Ley Nacional 24.013 denominada “Ley de Empleo”, la cual incorpora modalidades “flexibles” de contratación laboral a plazo determinado y sin indemnización o protección en ocasión de la extinción de

dichos contratos. El argumento flexibilizador que inspiró esta “Ley de Empleo” partía del supuesto de que, se estaría fomentando el empleo, bajando los niveles de protección al permitirle a empleadores contratar a plazo determinado, sin indemnización a su vencimiento.

La flexibilidad laboral se posicionaba como el remedio de “adaptación” o “modernización” de un derecho del trabajo acusado de arcaico, vetusto, obsoleto, inflexible. Se insita a flexibilizar todo el derecho del trabajo, para que las partes puedan volver a negociar libremente todas las condiciones de contratación. Así la salvación del derecho del trabajo, estaría dada por su permeabilidad a la incorporación de figuras tales como: métodos adaptables de fijación de salarios, desaparición de autorizaciones administrativas, introducción de nuevas formas de contratación, jornadas flexibles, posibilidad de introducir cambios en la organización del trabajo, movilidad interna, e incluso desregularizar la legislación laboral, es decir el abandono del intervencionismo protectorio del estado en pos de la negociación colectiva.

El denominador común entonces de la “flexibilidad” viene dado por la disminución permanente o temporaria de los niveles mínimos de contratación laboral aceptados por la legislación, la contratación colectiva o la negociación individual del contrato. De ese modo parecería que la flexibilidad laboral surge y se transforma en la antítesis del principio protectorio. Como consecuencia, el trabajador se encuentra desprotegido, es incapaz de desarrollar sus capacidades, su estadía en la organización es incierta, por ende, no puede establecer un vínculo de pertenencia laboral y social, es en este contexto, precisamente, cuando la capacitación asumida como un compromiso por parte de la empresa hacia el trabajador adquiere importancia.

La flexibilidad laboral trajo como consecuencia inmediata la precarización laboral, trabajo desjerarquizado con poca o nula calificación, con alta rotación de los trabajadores, los cuales no pueden y tampoco asumen ningún compromiso con los intereses de la empresa, dado que la naturaleza del vínculo laboral preanuncia su inevitable futura ruptura. Existe una desvinculación de beneficios salariales, es decir, se conforman relaciones salariales que carecen de cuestiones relativas al salario directo: aportes provisionales del empleador, contribuciones y aportes a una obra social, pago de indemnizaciones en caso de despido. El trabajo se encuentra caracterizado además por

brindar una baja remuneración al empleado en relación al trabajo que desarrolla y a los horarios de la jornada laboral en que se llevan a cabo, escaso o nulo acceso a la seguridad social, beneficios salariales.

Al momento de sanción de esta Ley de Empleo, la tasa de desempleo en la Argentina era aproximadamente del 7 %. En 1998, el índice de desempleo había trepado el 18 %, por ello, se aprueba otra reforma laboral, surge la Ley Nacional N° 25.013 demostrando el fracaso de los contratos basura como medida de fomento de empleo.

ROTACION LABORAL:

Al abordar, la temática de la rotación laboral, se hace preciso mencionar cuestiones vinculadas al empleo y al trabajo como fenómeno social.

Según el diccionario de la real academia española, empleado es una “persona que por un salario o sueldo desempeña los trabajos domésticos o ayuda en ellos”¹⁰. Ahora bien en oposición a la palabra anterior, nos encontramos con el desempleado, esta es una “persona que se halla en una situación de paro forzoso”¹¹. Es en el momento entre el empleo y el desempleo en que se produce la rotación laboral, y se la podría definir como “la fluctuación de personal en una organización o, bien, la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa”¹².

Esta rotación laboral depende de los ciclos económicos en que se encuentra la economía, es decir, fluctuaciones que se generan en el nivel de la actividad económica. Estas fluctuaciones están directamente vinculadas con el PBI y van acompañadas por fluctuaciones y cambios en variables como el nivel de desempleo y la tasa de inflación. La movilidad laboral aumenta en la etapa de expansión económica, auge o cima de este ciclo, generando, como consecuencia mayor oportunidad, y demanda de empleo, esto sucede, ya que, esta fase del ciclo, va acompañado de un aumento de ganancias e inversión, esto trae como consecuencia que se acelere el ritmo de producción.

¹⁰ Diccionario. Real Academia Española.

¹¹ Diccionario. Real Academia Española

¹² Estrategias efectivas para reducir la rotación de personal. Lic Antonio Gaona Martinez.
<http://www.antad.org.mx/rrhh07/estrategia.pdf>.

Las causas que generan la rotación laboral se encuentran vinculadas al entorno de la organización, o bien a cuestiones personales de cada uno de los trabajadores. Entre las primeras se puede mencionar: clima laboral malo, una relación incoherente entre trabajo y salario, etc, y dentro del segundo grupo de causas se hallan, bajas remuneraciones, malas condiciones laborales, imposibilidad de ascenso y crecimiento, etc.

MOTIVACIÓN:

En este punto resulta interesante destacar a la motivación como variable que afecta de forma directa a la rotación laboral. La motivación forma parte de la psicología humana, contribuye al grado de compromiso de las personas, se define y funciona como una fuerza interna que despierta, dirige y dinamiza el comportamiento de las personas hacia la realización de determinadas acciones. La motivación es el medio que ayuda a estimular, “impulsar a la acción y activar el comportamiento”¹³ de cada trabajador. Se puede decir que existen dos grandes grupos de motivaciones: por un lado se encuentran las motivaciones que son propias de cada una de las personas y cuya recompensa es entendible solamente por el individuo, a estas se las denomina motivaciones intrínsecas. Por otra parte, se encuentran las motivaciones extrínsecas, este segundo grupo está constituido por factores externos, en este caso, las recompensas son dadas por otros.

Ahora bien, la motivación dentro de la empresa debe verse como un conjunto de estímulos que siente, recibe el empleado, contribuye al desarrollo personal del mismo, y que es justamente aquello lo que potencia sus ganas trabajar en la organización, o bien a ser parte de la empresa. Para esto, es dable destacar que, la motivación requiere del descubrimiento y comprensión de las necesidades de los empleados y de cómo se pueden satisfacer las mismas.

¹³ “Las motivaciones y necesidades turísticas”. Lic. Gladys H. Olivares. Año 1997



Marco Metodológico

Esta es una investigación aplicada, la misma persigue fines concretos, y en este sentido, se reconoce que es necesario que exista tanto voluntad como recursos, para que, las conclusiones que arroje la presente puedan pasar del plano teórico al plano de la realidad.

El tipo de diseño de investigación seleccionado fue exploratorio - descriptivo. Esta decisión tuvo que ver con el hecho de que se pretendía describir una temática que ha sido poco explorada y aun es poco conocida. Además se intentaron medir variables pertinentes a la investigación, con el objetivo de poder tener una aproximación al estado y la situación de las mismas por ejemplo:

- Describir las características de las empresas prestadoras de servicios.
- Desarrollar un perfil que recoja las características y actitudes de gerentes y empleados.
- Determinar cómo perciben los empleados las políticas que aplica el departamento de recursos humanos en relación a la motivación de los primeros.

Por otra parte, el enfoque de investigación que proponen los diseños descriptivos se asocian a abordajes cualitativos. Este paradigma se utiliza con el objetivo de formular construcciones teóricas, apela a la lógica inductiva, es decir, pasa de situaciones particulares a generalizaciones de tipo conceptuales.

A lo largo del proceso de investigación se utilizaron estrategias de triangulación. Esta decisión tuvo que ver con la posibilidad que brindan estos métodos de poder transitar por varios caminos y así lograr tener una comprensión más amplia del fenómeno que se estudiará. Se consideró necesario realizar una triangulación de datos y específicamente trabajar desde la triangulación temporal dado que resulta necesario conocer la evolución del fenómeno en estudio a fin de poder determinar el grado de equilibrio, estabilidad o inestabilidad de los resultados. Además se creyó pertinente realizar una triangulación teórica recurriendo a la superposición de distintas fuentes de información. La última estrategia se vinculó con la triangulación de investigadores, lo cual permitió dar carácter de interdisciplinario a la investigación. El hecho de poner en

juego diversas disciplinas hizo que cada una brinde una mirada y una perspectiva distinta de análisis, este último punto resultó interesante ya que además se pudo tener mayor confianza en los resultados obtenidos.

A fin de recabar información pertinente a la investigación se trabajó con fuentes primarias y fuentes secundarias.

Se utilizaron como instrumento de recolección de datos, entrevistas semi estructuradas donde las unidades de relevamiento fueron las empresas de viajes y las empresas hoteleras de Neuquén capital, mientras que las unidades de análisis se definieron en función de quiénes serían sujetos de interés en la investigación¹⁴, es decir, cada una de las personas que brindaron la información para ahondar en el conocimiento, así entonces, fueron los gerentes o propietarios de agencias de viajes y empresas hoteleras, además se consideraron como unidades de análisis a los empleados que en ellas trabajan.

Con el objetivo de tener acceso a los datos se utilizó un muestreo no probabilístico intencional: en este caso, este muestreo permite seleccionar casos determinados según el interés de la investigación y el criterio fijado por el investigador y es por eso que el proceso de selección de los componentes que integran la muestra fue subjetivo.

Dado que la investigación procuró realizar una comparación entre agencias de viajes y empresas hoteleras, se seleccionaron cinco casos por cada uno de los sectores. Se trabajó con hoteles de categoría tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Neuquén capital, los mismos fueron:

Hotel Casino Magic * * * * *

Hotel del Comahue * * * *

Hotel Express * * *

Hotel Suizo * * *

Hotel del Prado * * *

¹⁴ Arévalo, Estela (2004). Ficha de Cátedra. Módulo I de Estadística. Licenciatura en Turismo. Universidad Nacional del Comahue.

Para el caso de agencias de viajes se decidió trabajar con:

Las Bardas Viajes y Turismo

Elida Martín y Asociada

Barcelo V. Business Travel

Interturist. S.A

Zanellatto Viajes y Turismo

Se trabajó con estos diez casos mencionados, y no con una muestra mas amplia, dado el posicionamiento que poseen estas organizaciones en el mercado turístico de la ciudad de Neuquén; un papel mucho mas importante se le otorgó a la capacidad de gestión que poseen las empresas nombradas, además de la trayectoria de las mismas. El último ítem que fundamentó la elección del tipo de muestreo así como su tamaño, tuvo que ver con los recursos y el tiempo con los que contaba el investigador.

Se presumió que la muestra sería representativa tomando estos diez casos y a su vez, la propuesta metodológica podría ser pertinente para realizar una investigación que llegase a tener puntos interesante, esto, conduciría a que el trabajo lograra ser mucho más rico en términos de contrastar dos ámbitos empresariales aparentemente distintos.

Técnica de recolección de datos:

En este caso el instrumento de recolección de datos se adapta a los objetivos específicos que fueron planteados, es decir que, las preguntas fueron redactadas con el fin de que puedan dar solución y alcanzar los objetivos definidos.

A continuación se presenta una tabla en donde se puede distinguir, y la misma esquematiza, de modo mas preciso, lo dicho en el párrafo anterior.

Tabla N° 1. Formulación del instrumento de recolección de datos, según las unidades de análisis y los objetivos específicos planteados en la investigación.

Instrumento de recolección de Datos	Unidad de Análisis	Objetivos
1. ¿Cómo es la situación actual de las empresas hoteleras/ agencias de viaje en la ciudad de Neuquén? <ul style="list-style-type: none"> • problemáticas • fortalezas • oportunidades • debilidades 		Indagar el contexto actual de las empresas prestadoras de servicios turísticos, Agencias de Viajes y hoteles de Neuquén capital.
2. ¿Cuál es la visión de la empresa? 3. ¿Cuál es la misión de la empresa? 4. ¿Posee un staff de empleados permanente o se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa? 5. ¿Es importante para usted como para la empresa el trabajar sobre el conocimiento y la capacitación constante de los empleados?		Determinar si la visión, la misión y la cultura empresarial abordan y reflejan la importancia que posee la retención y el cuidado de los clientes internos.
6. ¿Qué metodología se aplica cuando llega un nuevo empleado a la empresa? Existe algún plan de inducción? 7. ¿Tiene un periodo de adaptación? 8. ¿Quién se encarga de enseñarle la tarea que debe realizar? 9. ¿Utilizan manuales de procedimientos? 10. ¿Todo lo que una persona sabe “operativamente” e informalmente se dejó sentado en algún lugar? 11. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia de la continuidad? 12. ¿Qué sucede cuando los empleados deciden abandonar la empresa? 13. ¿Qué se hace con todo el conocimiento que esta persona se lleva dentro de sí?	Gerentes – sub gerentes Propietarios	Conocer cuáles son las herramientas y técnicas que utilizan los gerentes de las empresas para darle perpetuidad al conocimiento que adquieren sus empleados.
14. ¿Como retendría UD a los empleados? 15. ¿Cuál es la rotación de la empresa? 16. ¿Cuál es la rotación de la actividad en Gral.? 17. ¿Cuál debería ser la rotación esperada por el tipo de negocio y estrategia? 18. ¿Cuál es la causa de la rotación? 19. ¿Cuál es el costo de la rotación?		Determinar, el impacto que producen aquellas técnicas en caso de que sean usadas, como así también las causas y consecuencias que se producen cuando aquellas son ignoradas.
20. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa? 21. ¿Cómo es trabajar en la empresa? 22. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo? 23. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o está decidido a quedarse crecer en su puesto? 24. ¿Alguna vez le toco entrenar a algún trabajador nuevo? 25. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?	Empleados	Caracterizar la situación laboral de los empleados dentro de las empresas.

Fuente: elaboración propia en base a Cerrutti. M. (1991) “Esquemas en la Etapa de Investigación.”



**Análisis e
Interpretación de los
Datos**

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CORRESPONDIENTES A LAS EMPRESAS DE VIAJES Y TURISMO SELECCIONADAS:

Dando inicio a este nuevo escalonamiento metodológico cabe destacar que la etapa previa, aquella que tiene que ver con la recolección de datos, significó para el autor de esta tesina una de las más arduas. Este hecho tiene que ver con los sectores con los cuales se trabajó: concretar citas, acordar horarios, tiempos, la predisposición y actitud por parte de los gerentes, resultan cuestiones bastantes difíciles de reunir en el caso del sector hotelero. Por otra parte, comparando y teniendo en cuenta que también se trabajó con el sector de agencias de viajes, la etapa de recolección de información fue mucho más ágil, más rápida y relativamente fácil de obtener.

Es preciso aclarar que se llevaron a cabo dieciséis¹⁵ entrevistas divididas en dos sectores hoteleros y de agencias de viajes, teniendo en cuenta dos unidades de análisis distintas para cada caso: gerentes y subgerentes de hoteles, personal que trabaja en los hoteles. Y finalmente gerentes, propietarios de agencias de viajes, y personal que trabaja junto a ellos.

Se concretaron citas con cada uno de ellos, en el caso de gerentes, propietarios de las empresas, las entrevistas se realizaron en las mismas empresas, mientras que en el caso de los empleados todas estas entrevistas se llevaron a cabo fuera de sus puestos y horarios de trabajo. Esta última decisión se llevó a cabo, dado que se estimó, que los empleados serían más libres y sinceros en sus respuestas fuera de sus ámbitos de trabajo que estando dentro de la misma organización.

La forma de recabar la información tiene que ver con utilizar como herramientas un grabador en donde quedarían recordadas todas las respuestas de las unidades de relevamiento y una vez obtenidas, se desgravaron y se plasmaron, concretamente, en documentos escritos.

¹⁵ Del total de estas entrevistas, sólo una de ellas, fue enviada y contestada vía mail, dado que se hacía casi imposible concretar un encuentro, con quien en ese momento se encargaba de llevar adelante la gerencia de la empresa hotelera.

Ahora bien, en función de los objetivos planteados y de acuerdo a las entrevistas realizadas se presenta a continuación el análisis efectuado:

De acuerdo al primer trazado, se presenta para el sector de Empresas de Viajes y Turismo el:

Contexto actual de las empresas prestadoras de servicios turísticos, Empresas de Viajes y Turismo de Neuquén capital.

En general el contexto en el que se desarrollan hoy en día las Agencias de Viajes y turismo de la capital neuquina se ve bastante afectado por la crisis mundial que se suscita en la actualidad, particularmente Neuquén sufre un golpe bastante fuerte con la crisis del petróleo, dado que el mercado corporativo dinamiza en gran medida la actividad y hoy se ve bastante resentido, más allá de esto, no significa que las agencias no estén trabajando, si bien esto no se compara con el mismo ritmo o con el mismo frenesí que venían trayendo hasta hace un año atrás.

Cuadro N° 1. Análisis F.O.D.A correspondiente a las Empresas de Viajes y Turismo de Neuquén Capital.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Conocimiento Experiencia Valoración humana	Nuevos mercados Nuevas tendencias Poder adquisitivo Cultura de viaje Ciudad en crecimiento	Mercado corporativo	Crisis recesiva mundial Crisis del petróleo Tecnologías Enfermedades - epidemias

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas de viajes y turismo de Neuquén Capital. Agosto. 2009

Este cuadro nos demuestra que más allá de todo, las agencias tratan de barrer la mayor cantidad de oportunidades y eso hace que trabajen, quizás más, que otras agencias de otras partes del país. Este hecho llama mucho la atención de los propios agentes, dado que los mismos manifiestan que Neuquén capital es propietario de un mercado que pareciera que no tuviera techo, muchos de ellos, se sustentan en la idea de que la ciudad está creciendo y eso hace que se vayan descubriendo nuevas oportunidades: de las treinta y dos agencias que existen todas tienen mercado, todas tienen como trabajar. Al mismo tiempo, surgen nuevas tendencias: gente joven que viaja por primera vez y que tiene poder adquisitivo, o bien, gente con experiencia y mucho poder adquisitivo que puede seguir viajando una o dos veces al año Claudia de Interturis manifiesta que:

“en los últimos 3 o 4 años, la temporada baja, casi no se nota en el sentido de que la gente que tiene ya mas cultura de viaje no sale en enero y febrero que es mas caro, o, se reparte un viajecito a mitad de año en octubre y septiembre”

Esto hace suponer que los agentes de viajes trabajan a lo largo de todo el año.

Entre las amenazas una de las más fuertes tiene que ver con la dificultad de que quizás las tecnologías jueguen una mala pasada y la gente las saltee y que los clientes opten por compras vía Internet, aunque esta situación no intranquiliza a los agentes los mantiene alerta. Los agentes mencionan a la gripe porcina N1H1 que afloró en nuestro país a partir de Junio del año 2009, como una amenaza y a la misma vez como una sorpresa, dado que, la misma generó un miedo importante entre la población, pero ello no quitó que la temporada de Julio no funcionara, si bien la gente, se asusta y lo primero que retrae es el consumo en cuestiones que no son masivas o bienes de lujo, los mismos viajaron y siguen viajando, porque mas allá de las crisis hay gente que aprovecha, dado que esas mismas situaciones hacen que los destinos se tornen mucho más económicos.

Ahora bien, para conocer cuál es la importancia hacia la retención y el cuidado de los clientes internos a través de las visiones, misiones y culturas empresariales, se presenta, a continuación, una tabla que rescata las declaraciones que se consideran relevantes para poder alcanzar y lograr dar solución al segundo objetivo específico planteado.

Cuadro N° 2. Importancia hacia la retención y el cuidado de los clientes internos según misión, visión y cultura empresarial

Empresa	Visión	Misión	Cultura
Barceló	<i>“La prioridad de Barceló es hacer mucho hincapié en la venta de los hoteles que son propios de la cadena, como ellos tienen dos grandes divisiones que es por un lado la parte de agencias y por otra parte la parte de hotelería, que la hotelería es propia de ellos y tienen más de 100 hoteles en todo el mundo, obviamente que la prioridad pasa por la parte que las agencias de viajes seamos bocas de ventas de la hotelería que Barceló tiene”</i>	<i>“Yo creo que la prioridad número uno es la buena atención al cliente esa tendría que ser la prioridad si uno está para dar un servicio se entiende que cuando uno está acá tenés que ser oído, estar atento a las necesidades de cada pasajero, cada familia, cada empresa según lo que cada uno de nosotros esté atendiendo creo que es la prioridad número uno”</i>	Orientación hacia el cliente, los resultados y hacia el personal. ¹⁶
Interturis	<i>“La visión de esto es como que se está siempre mirando hacia adentro hacia el cliente que tiene cautivo que es a la persona de OSDE y en función de ese cliente preparan los paquetes”</i>	<i>“Esa misión es un servicio excelente apuntado a un cliente medio cautivo que realmente no hay un cliente cautivo hoy por hoy el cliente. Su fuerte es el servicio, servicio buena atención, hoteles de buen nivel”</i>	
Elida Martín	<i>“Mira solamente mantenernos, seguir como estamos y mantener nuestra clientela y si se puede bueno tratarla muy bien para que nos recomiende, para que vuelva, y nos recomienden pero sobretodo eso, no tenemos aspiraciones de crecimiento”</i>	<i>“Fue cambiando con el tiempo, originalmente era un entretenimiento y salidas a Disney, después se fueron agregando empresas, llegó un momento en que llegamos a ser número uno en el corporativo, lo corporativo se fue perdiendo, pero nos fueron conociendo en el mercado, entonces tenemos un buen mercado de pasajeros individuales, nada más es eso”</i>	Culturas Fuertes ¹⁷
Las Bardas	<i>“Yo siempre tengo una visión optimista, siempre tenemos cosas que vamos a armar cosas que vamos a hacer y bueno, el público responde”</i>	<i>“No no, esto como ves es muy abierto y todos participamos yo y la gente que trabaja conmigo”</i>	
Zanellato	<i>“Pretendemos seguir ocupando el lugar que ocupamos dentro de las que más venden, obviamente la idea es siempre seguir creciendo, somos una empresa familiar así que nunca nos vamos a separar de eso de ese objetivo casi toda la familia trabajamos acá”</i>	<i>“Bueno eso se lo plantean mucho las empresas grandes. Las empresas familiares es más o menos lo mismo, la mayor cantidad de ganancias posibles, satisfacer bien.”</i>	

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas de viajes y turismo de Neuquén Capital. Agosto. 2009

¹⁶ Dimensiones de la cultura. Robbins y Coulter. Capítulo N° 3.

¹⁷ Organizaciones donde los valores claves se exaltan y están ampliamente compartidos, por lo que, este tipo de cultura ejerce mayor influencia sobre los empleados. Estos últimos están más comprometidos con la empresa.

Importancia hacia la retención y el cuidado de los clientes internos, el reflejo de la misión, visión y la cultura empresarial

En este caso particular, llama la atención el hecho de que muchos de los que gerencian y son propietarios de las agencias entrevistadas no reconoce lo que es y significa una visión empresarial, pero pese a eso, logran proyectar a la empresa y a ellos mismos en un futuro. Por otra parte, algo bastante inquietante es que ninguna de las agencias entrevistadas posee una misión declarada formalmente.

En el momento en que se pregunta por la visión, todos se proyectan en un futuro, como algo que les gustaría que suceda con la empresa o bien objetivos por cumplir en el largo plazo.

En el caso de la misión, es decir, la razón de ser de la empresa, muy pocos son los que contestan en relación a esto. Aunque todos los entrevistados responden a esta pregunta como algo aparente.

Por los motivos nombrados anteriormente ninguna empresa aborda en la visión y tampoco en la “supuesta” misión la importancia y el cuidado hacia el cliente interno.

Por otra parte, cabe aclarar que la mayoría nombró la calidad en la atención al cliente, y el cuidado hacia el mismo, por lo tanto, se podría inferir en que la cultura de la mayoría de las empresas se basa en la atención, el cuidado hacia el cliente y en prestar un servicio de calidad para que el mismo vuelva y recomiende la empresa. Pero, evidentemente en las empresas familiares se comparten y exaltan mucho más el sistema de significaciones compartidas y valores entre los empleados, conformando una cultura organizacional mucho más fuerte de las que poseen las grandes empresas.

Al hablar de la capacitación, todos responden que es importante, y que es necesaria en la actualidad. Pero, muchos difieren en el momento en que se pregunta si la empresa los capacita, o bien, si es que ellos capacitan a sus empleados. Solamente en dos empresas entrevistadas los empleados reciben capacitaciones, y son precisamente empresas de gran envergadura, por un lado, Interturis a través de OSDE, capacita a sus

empleados constantemente ofreciéndoles tele conferencias, o capacitaciones en Buenos Aires; y por otra parte los empleados de Barceló, reciben alguna que otra capacitación esporádica.

Las restantes tres empresas, Zanellato, Elida Martín y Las Bardas hablan de capacitación a nivel de experiencia y conocimiento de distintos destinos, en el caso de la empresa Las bardas su dueña manifiesta:

“Mas que la capacitación yo diría la experiencia, la posibilidad de conocer el producto, eso quiere decir viajar, que no siempre los agentes de viajes dueños de las agencias lo ven como algo importante, en mi caso es fundamental y de hecho todos han viajado”

Este es un aspecto bastante interesante que no se había tenido en cuenta, muchos de los empresarios creen que la capacitación no solo se basa en adquirir conocimientos de tipo teóricos, sino que para ellos, la capacitación pasa por la posibilidad de que las personas que integran la organización tengan acceso a los viajes de familiarización FAM tours para que puedan conocer y así vender mejor los productos que ofrecen.

Finalmente todos los gerentes o propietarios de agencias de viajes remarcan que el staff de empleados con el cual trabajan es permanente, la gente que ocupa en la actualidad determinados puestos de trabajo se caracterizan precisamente por la cantidad de años que están dentro de la empresa. Una cuestión a tener en cuenta son los rangos etarios de estas personas, dado que, en su mayoría son adultos, existen muy pocos jóvenes en edades entre los 23 años a 26 años que trabaja en estas empresas, por lo general se habla de gente adulta la cual se ha incorporado en la empresa cuando era joven y llevan entre 9 años y 16 años trabajando en la organización.

El tercer set de preguntas realizadas apuntó a dar solución, justamente al tercer objetivo, el cual trata de identificar las:

Herramientas y técnicas utilizadas por los gerentes de las empresas para darle perpetuidad al conocimiento que adquieren sus empleados.

El denominador común, que encuadra a las respuestas brindadas por los entrevistados en cuanto a la metodología que se utiliza cuando llega un nuevo empleado a la empresa, tiene que ver con que todas las personas que lleguen a trabajar a la organización deben contar con un mínimo de experiencia, Claudia de Barceló indica:

“en general en turismo se trata de que sea gente con mayor experiencia, no es lo mismo si vos te sentás y me vengas a preguntar de un destino, y alguien que está empezando a lo mejor ni sabe donde está el destino ni como podes llegar y todo eso te va haciendo tener un poco de experiencia”

Muchos de los entrevistados manifestaron no tener ganas, ni tiempo como para enseñar a una persona a desenvolverse en la agencia, es por eso que, prefieren tomar gente con conocimientos y experiencia previa. Una vez, ya, establecidos en la empresa se determina cual es el perfil del trabajador: atender al mercado corporativo, sólo hacer reservas etc., y finalmente se le asignan tareas que el nuevo empleado deberá realizar.

Cuadro N° 3. Herramientas y técnicas utilizadas por los gerentes de Empresas de Viajes y Turismo a fin de generar continuidad en el conocimiento que adquieren sus empleados.

	INTERTURIS	BARCELÓ	ELIDA MARTIN	ZANELLATO	LAS BARDAS
Metodología aplicada al llegar un nuevo empleado a la empresa	Plan de inducción	Plan de inducción	ninguna	ninguna	ninguna
Periodo de adaptación	2 meses mínimo	2 meses mínimo	-	-	-
Sujetos que se encargan de enseñar al nuevo empleado tareas a realizar	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo
Utilización de manuales de procedimientos	Si	Si	No	No	No
Utilización de herramientas, para asentar información informal.	Intranet	No	No	No	No
Conocimiento sobre la gerencia de la continuidad	No	No	No	No	No
Acciones y reacciones que se generan cuando un empleado decide abandonar la empresa	Se lo deja ir, luego de pasar por varias etapas de negociación	Se debe reemplazar	Se lo deja ir y se lleva con él pasajeros	Se lo reemplaza por otra persona	Se capacita a una nueva persona
Posibilidad de retener el conocimiento que el empleado se lleva con él.	No	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas de viajes y turismo de Neuquén. Capital. Agosto. 2009

Ahora bien, tal como lo presenta el cuadro, **el plan de inducción**, como herramienta que ayuda tanto al empleador como al nuevo trabajador a introducirlo en la empresa, existe solamente en dos agencias de viajes, y son precisamente organizaciones que dependen de empresas grandes: por un lado Barceló y por otra parte Interturis que depende de OSDE.

En estos dos casos particulares la inducción llevó un mínimo de dos meses, teniendo en cuenta que primero se hace una inducción hacia la empresa en sí y luego hacia la agencia y los productos que la misma comercializa. El resto de las agencias de viaje maneja el ingreso de nuevos empleados de manera mas informal, es decir, se les presenta a sus compañeros de trabajo y entre todo el staff lo ayudan y enseñan las tareas que debe realizar, es por esto que, un componente fundamental en este tipo de empresas tiene que ver con la solidaridad y el compañerismo.

Por otra parte, los manuales de procedimientos son herramientas que poseen las dos grandes empresas anteriormente mencionadas, aunque no las utilizan, existen físicamente, pero no todos los consultan y respetan. En el caso de Interturis existe una intranet, que es utilizada por las cuatro personas que trabajan en esa oficina con el objetivo de comunicarse entre ellas, esa intra resulta como un manual operativo de determinados productos, no responde a un folleto, y permite por ejemplo armar un paquete y una vez elaborado se puede compartir entre los compañeros de trabajo.

A la hora de preguntar a los entrevistados sobre su conocimiento hacia la gerencia de la continuidad, todos respondieron en forma negativa, es por eso que se les pidió que manifiesten que se les ocurre al nombrar aquel tipo de gerencia, en esta oportunidad solamente uno de los entrevistados expreso:

“Yo creo que tiene que ver con la inversión que hace la empresa en las personas que tiene ya dentro de su empresa y que está invirtiendo en ellas principalmente porque quiere que continúe en ese trabajo. La persona yo creo que valora lo que es esa cantidad de dinero que pusieron en vos y el conocimiento que llevas, pero, la inversión de la empresa estimo yo, es a largo plazo, es pensar que esa persona después de que la capacitaste se va a quedar por lo menos dos, tres años para que amortigüe todo lo que invertiste. Y no que con esa capacitación a los poquitos meses se levanta y se valla y que no se aproveché de esos conocimientos”.

Y por otra parte la idea que expresó otro de los entrevistados, cuando se le explicó de qué se trataba la gerencia de la continuidad se refería a que es algo imposible:

“¿Y como se lo va a llevar? ¿Si todo el conocimiento se los lleva en la cabeza? ¿Cómo se los voy a sacar?...Eso no lo podes manejar, el empleado encuentra la forma cuando se está por ir de llevárselo (conocimiento) antes de irse, se lleva hasta la agenda telefónica eso no...”

Una de las preguntas que logró tener mayor cantidad de diversidad en las respuestas de los entrevistados tiene que ver con cómo se actúa ante la fuga de capital humano, cómo responden a ello, puntualmente respondieron:

Barceló:

“Nada. Se han dado casos de gente que se ha ido y te puede dar tristeza por la perdida humana de esa persona pero bueno. Generalmente cuando alguien se va es por algo mejor”

Interturis:

“se de cuenta que había llegado a un techo y no podía crecer mas, o sea, si no si se fue y no dijo nada, es o porque tuvo una propuesta super interesante que ni valía la pena evaluar alguna posibilidad de quedarse, pero yo creo que uno se va dando cuenta cuando la persona de a poquito se va alejando va mirando hacia fuera a ver que otra cosa quiere conseguir es porque no está bien adentro”

Las Bardas:

“Se va. Y sí, tenés volver a capacita a alguien mas que en conocimiento en la forma que tenemos nosotros de trabajar, eso es lo que mas cuesta.”

Zanellato:

“Nada, lo reemplazamos, cuando uno contrata a una persona toma ese riesgo de que se pueda ir en algún momento, vos no lo podes atar”

Elida Martín:

“Se llevan pasajeros. De hecho hay empresas que se han instalado en la zona que son de Buenos Aires que vinieron con el objetivo por ejemplo de en un año poder llevarse un empleado de cada agencia para poder tener no solo la información de cada

agencia sino también de algún pasajero y lo hicieron y lo están haciendo o sea tenemos ejemplos en el mercado de eso.”

Por último, todos coinciden en que es **imposible retener el conocimiento** que una persona lleva consigo, la mayoría de los entrevistados lo visualizan como **algo inevitable, y a la vez apreciable y valorable para la competencia**. Este es el tipo de pregunta en donde se puso mucho en juego el hecho de conocer a la demanda, la **posibilidad que estas empresas brindan de generar una cartera propia de clientes**, y en el momento en que se genera una fuga de capital humano, se lleve con él, a toda esa clientela; esa es una situación que sucede a menudo y algo imposible de evitar, dado que, como **muchos manifiestan hoy por hoy, el cliente, valora mucho la parte humana y es ese motivo quizás que además las agencias de viajes siguen existiendo**.

El cuarto objetivo planteado se encuentra estrechamente vinculado a preguntas relacionadas con la rotación laboral, rotación de la empresa, rotación de la actividad en general, etc., y estas fueron formuladas con la intención de conocer el:

Impacto que producen las técnicas utilizadas para retener a los empleados, dentro de la organización. Causas y consecuencias que se producen cuando aquellas son ignoradas.

Resulta interesante destacar en este punto el hecho de que **ninguna de las empresas poseen estrategias formales** que se apliquen, a la hora de, retener a los empleados que tienen intención de abandonar la organización, en la mayoría de los casos, todos coinciden en que el empleado se va de la agencia por cuestiones salariales, ahora bien, lo único posible de hacer, en esta situación, sería negociar con ese empleado, sin llegar a hacer locuras, por ejemplo, aumentar su sueldo el doble. Los propietarios o gerentes coinciden, en su mayoría, en que, si el empleado es importante para la empresa y a ellos les interesa que se quede, se evalúan diversas situaciones para que permanezca en la organización, de modo contrario, es decir, si no les interesa esa persona se lo deja ir.

Llama la atención el hecho de que son muy pocos los que creen que el empleado decide irse de la empresa no por cuestiones salariales sino por cuestiones emocionales. Solamente dos fueron los casos que hicieron hincapié en el salario emocional, por sobre el salario monetario. Esto es alertarte si se quiere, dado que, en promedio pocas organizaciones son las que tienen en cuenta la preocupación hacia el cliente interno, y que sus intenciones de irse no solamente pueden pasar por cuestiones de dinero, quizás necesite un horario mas flexible, reconocimiento, menos horas de trabajo, etc. pero aún así, todos coinciden en que es imposible atar a una persona, y que, si decide irse de la organización, simplemente hay que dejarlo ir.

Las empresas creen fundamental generar en el empleado el convencimiento de que está trabajando en el mejor lugar, es por esto, que tanto gerentes como propietarios de agencias de viajes valoran la fidelidad que poseen los recursos humanos hacia la empresa; quizás sea este el hecho que hace que la rotación en las agencias sea mínima.

Las agencias más antiguas de Neuquén poseen empleados que se encuentran trabajando en las mismas desde hace 20 años, pasando por 16 años, hasta 6 años que es una de las mas antiguas.

Ahora bien, la rotación de la actividad en general es importante, el ambiente de las agencias de viajes en la capital de Neuquén supone ser muy pequeño, al suceder cambios o fugas de capital humano hacia otras empresas, todos se enteran de lo sucedido, lo mismo ocurre cuando una persona está pensando en abandonar la empresa; por la relación que existe entre agentes: de amistad, de trabajo, muchos ponen expectativas y otros especulan o persuaden a esa persona para que trabaje o migre hacia otra empresa. Aunque esta rotación es alta, ello no significa que sea permanente, y en el caso de que lo sea, por lo general quienes se encuentran mas dispuestos a trasladarse a otras empresas son las personas jóvenes, esto es así, dado que entre las personas adultas existe el “casamiento con la empresa” literalmente. Lógicamente la rotación depende además, del rango etario de la persona, de su experiencia en el rubro, de cómo esté catalogada dentro del ambiente: cómo es su relación con los clientes, si es apreciado por los usuarios, sus conocimientos etc.

Cuadro N° 4. Causas y consecuencias de la rotación laboral según las técnicas utilizadas para retener a los empleados dentro de la organización

	INTERTURIS	BARCELÓ	ELIDA MARTIN	ZANELLATO	LAS BARDAS
Acciones que se llevarían a cabo para retener al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las causas que generan su intención de abandonar la empresa. • Negociar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar • Mejorar sus condiciones laborales actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si el empleado es o no valioso para la empresa • Negociar 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar 	<ul style="list-style-type: none"> • Convencerlo de que trabaja en el mejor lugar.
Rotación de la empresa	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Rotación de la actividad en general	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Rotación esperada por el tipo de estrategia y negocio	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula
Causas de la rotación	Mejores recompensas monetarias	Mejores recompensas monetarias	Mejores recompensas monetarias	Mejores recompensas monetarias	Mejores recompensas monetarias
Costo de la rotación	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas de viajes y turismo de Neuquén. Capital. Agosto. 2009

El círculo de las agencias de viajes en Neuquén, es bastante cerrado y pese a que es chico y brinda poca posibilidad a los jóvenes de incorporarse, en la mayoría de los casos, la rotación se da entre agencias y entre las mismas personas, esto quiere decir que: la gente sigue siendo la misma pero va rotando de a cuerdo a su conveniencia, y fundamentalmente lo hacen por mejoras salariales.

La migración, de capital humano, por lo general se da, o, aspira a ser, desde una empresa pequeña, familiar a una empresa mucho mas grande, de renombre que compense con sueldos mas altos, que tenga a sus trabajadores en blanco, que brinde posibilidades a sus empleados de viajar, etc.

Por último, todos los agentes coinciden en que el costo de esta rotación es alto y el riesgo se imprime, en la mayoría de los casos, en la amenaza doble, que supone que, la persona además de abandonar la empresa se lleve con ella a todos sus clientes. Otra variable importante mencionada fue el “tiempo”, tiempo que lleva: buscar a otra persona con experiencia, enseñarle y prepararlo para que se introduzca en la empresa, o bien el tiempo que implica tomar a una persona sin experiencia, y, comenzar con ella un trabajo desde el punto cero.

Esta situación hace que el costo monetario que supone una indemnización quede de lado, y la pérdida humana, de clientela y de tiempo ocupe el puesto principal.

En la última etapa de la recolección de datos se realizaron preguntas a los empleados que formaban parte del staff de recursos humanos de las empresas con la intención de llegar a dar respuesta al quinto y último objetivo planteado y así conocer y caracterizar la:

Situación laboral de los empleados dentro de las empresas.

El siguiente cuadro permite observar que los cinco entrevistados que forman parte del staff de las agencias de viajes, se obtuvo un tiempo de trabajo bastante variado dentro de las agencias, que en promedio ronda los 9 años.

Cuadro N° 5. Situación laboral de los empleados dentro de las empresas.

	INTERTURIS	BARCELÓ	ELIDA MARTIN	ZANELLATO	LAS BARDAS
Tiempo en que se encuentra trabajando para la empresa	4 años y medio	5 años y medio	17 años	1 año y medio	19 años
Características de su trabajo en la empresa	Cómodo	Complicado	Divertido	Encantador	Placentero
Objetivos, metas, ambiciones dentro de su puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Generar contactos y así generar otro tipo de proyectos • Seguir en ese mismo puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar lo mejor a cada pasajero. • Ser útil 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener lo que se tiene. • No crecer 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser dueño 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer cosas agradables
Espera encontrar una mejor propuesta laboral	No	No	No	No	No
Entrenamiento a personal nuevo que ingresa en la empresa	Si	Si	Si	Si	Si
Existencia de políticas de recursos humanos destinadas a retener al personal dentro de la organización	Si	No sabe *	No	No	No

Nota: en este caso, el agente no sabe si la empresa posee o no políticas de recursos humanos destinadas a retener al personal, pero presume que si.

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas de viajes y turismo de Neuquén. Capital. Agosto. 2009

En el caso del sujeto que trabaja en Zanellato es el hijo del dueño de la empresa, el mismo empezó a trabajar en la agencia como cadete a los dieciocho años y hoy en día trabaja como mano derecha de su padre. Si bien existe un vínculo entre quienes forman parte de la empresa, este es un caso en que se evidencia la oportunidad de crecimiento que le da la empresa a sus empleados, porque no sólo existe este caso sino que existe otro sujeto que comenzó como cadete y hoy se encarga de llevar adelante las facturaciones de la empresa.

Trabajar hoy en día en una empresa familiar es calificado como divertido, otros comentarios que se suman a lo anterior aducen:

“La pasamos bien, este es un trabajo que esta muy relacionado con el placer entonces si entre nosotros no logramos eso entre nosotros no le sirve al cliente”

“A mi me encanta porque trabajo en familia, trabajo con gente que conozco hace mucho”.

Las opiniones personales varían en dos de las empresas mas grandes que se entrevistó, para el caso de Barceló, se hace complicado el trabajo en esa agencias de viajes dado que se deben cumplir muchos lineamientos y bajadas de líneas de los jefes directos, por lo tanto la predisposición y muchas veces la presión es bastante grande.

En el caso de la empresa Interturis una de las agentes afirma que es un trabajo libre, que esta empresa le brinda la posibilidad de trabajar libremente y de manera cómoda, no posee jefes directos que generen presión en las ventas y a la vez comenta:

“En el lugar donde trabajaba se trabajaba por comisiones por ventas y tenés que trabajar mucho para ganar un poco mas y ahora tengo un sueldo fijo y no deje de trabajar mucho por tener un sueldo fijo o sea trabajo mucho y mas, pero no siento que si no se cierra una venta no voy a cobrar un sueldo, mi sueldo es fijo y está bien y va me parece acorde a lo que hago todo el día trabajando y si no se cierra una venta no es porque no le puse la mejor onda ni porque le dedique tiempo sencillamente es porque no se pudo cerrar”

En este punto resalta el hecho de que los empleados valoran trabajar libremente, sin sentirse presionados. A la vez emerge una de las reglas de juego con la cual pelea la mayoría de los agentes, esto tiene que ver con el sistema de comisiones.

Es decir, los agentes mensualmente cobran un sueldo básico y a este se le debe sumar lo que generan por comisiones, si bien puede funcionar como una motivación, es también un generador de presiones, sobretodo para las personas mayores.

Al hablar de objetivos, metas y ambiciones que poseen los empleados dentro de la empresa asoman cuestiones como:

“Sentirme útil y dar lo mejor a cada uno de mis pasajeros”

“Viajar, ganar bien, fundamental hacer cosas que me gusten sino ningún trabajo sirve”

*“Poder mantener lo que tengo”
“Ser dueño”*

“En realidad mi meta personal no es mi intención quedarme o proyectarlo para mas adelante, o sea, me parece que es un buen medio para acercarse a muchos otros contactos de otras cosas o quizás te abre caminos para ver alternativas de trabajo en otros ámbitos del turismo, pero sinceramente no es mi idea vivir de esto toda mi vida”

De todas estas respuestas es dable darle un lugar destacado a las últimas dos, por un lado, una persona pretende llegar a ser dueño de la empresa, es decir, tiene aspiraciones de crecimiento, y por otra parte, una entrevistada que no tiene intensiones de quedarse en la empresa sino que toma a su trabajo actual como una oportunidad que le abrirá caminos para un trabajo futuro. En contraposición, las tres declaraciones previas a las mencionadas, denotan la intensión de quedarse en sus puestos de trabajo, mantener lo que se obtuvo hasta el momento, brindar lo mejor a sus pasajeros. Estas cuestiones siguen estando ligadas a las edades de las personas y a sus proyectos personales.

La mayoría de las personas que trabajan en agencias de viajes son adultas por lo tanto asumen un compromiso para con la empresa y pareciera que no intentarían irse ni aún si tienen una propuesta mucho mas tentadora. En el caso de las personas más jóvenes estas si, son las que manifiestan y proyectan otras metas, poseen otras

ambiciones y obviamente no descartan el hecho de abandonar la empresa para alcanzar sus objetivos.

En general, las organizaciones son familiares y sus integrantes no esperan obtener una mejor propuesta o abandonar la empresa, dado que sería bastante incoherente.

Finalmente queda evidenciado el hecho de que las empresas familiares van actuando y organizándose sobre la marcha y el ritmo de trabajo, no se trazan formalmente objetivos, tampoco poseen lineamientos o políticas para retener a sus empleados.

Es un negocio familiar, cada una de las personas que trabaja en la empresa, es como si fuera parte de la familia. Este es un factor bastante fuerte, dado que si el empleado se siente “parte de” muy difícilmente trate de irse y abandonar la empresa, el clima laboral, las reuniones entre los integrantes de la empresa, las relaciones de afecto que se generan entre los miembros de las empresas, son cuestiones muy fuertes que de alguna o de otra manera generan la fidelidad del empleado.

Por otra parte y en relación a las dos empresas más grandes: Interturis y Barceló, indican que existe efectivamente un departamento de recursos humanos, que opera en Buenos Aires, pero se desconocen sus políticas, aunque se supone que deberían haber lineamientos tendientes a retener a los empleados.

En el caso de Interturis, la empresa antes de que el empleado decida irse lo hace elegir trabajar en el área o departamento que este pretenda, y en caso que no le guste o no se sienta cómodo, poder elegir otro departamento u otro lugar geográfico. Es decir que antes de que el empleado se valla se le permita rotar dentro de los departamentos de las distintas empresas que posee OSDE en el país.

Factores que resultan motivadores para estos empleados son: los sueldos, acceso a una obra social buena, diversidad de beneficios, la posibilidad de viajar, etc.

En este caso los factores anteriormente mencionados y comparados con los de las empresas familiares son los que hacen la diferencia para los empleados de estas dos empresas y ello es lo que acciona como un factor que incide en la fidelidad de la empresa, por último es muy importante de mencionar el renombre y el respaldo que brinda la empresa con tan solo su nombre, el hecho de trabajar en OSDE, o trabajar en BARCELÓ, hace que los empleados se sientan gratificados, importantes, privilegiados, en síntesis, cuestiones que generan fidelidad del empleado hacia la empresa.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CORRESPONDIENTE A LAS EMPRESAS HOTELERAS SELECCIONADAS:

A continuación se presenta el análisis de los datos que se ajusta, en esta oportunidad, al Sector Hotelero de la ciudad de Neuquén, por tal motivo se retoma el primer objetivo específico planteado y se analiza el:

Contexto actual de las empresas prestadoras de servicios turísticos, Hoteles de Neuquén capital.

Quizás la debilidad más fuerte de todo el sector en general, esté vinculada con que la hotelería de la ciudad de Neuquén haya creado una dependencia fuerte hacia el segmento corporativo y que estando en medio de una crisis, hoy la mayoría de las empresas trabajen con un 30 % menos de mercado. Por otra parte algo que no se debe dejar afuera tiene que ver con la posibilidad de:

“competir con niveles de salarios como los del sector petrolero lo cual dificulta la reclusión de personal calificado para la prestación de servicios hoteleros”

Cuadro N° 6 Análisis F.O.D.A correspondiente a Empresas Hoteleras de Neuquén Capital.

Fortalezas	* Calidad de los servicios que ofrecen
Oportunidades	* Generación de alternativas para captar mercado: Bureau de congresos y convenciones.
Debilidades	* Fuerte dependencia hacia el mercado corporativo
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> * Crisis mundial recesiva * Competencia con niveles salariales que dificultan la reclusión de personal. * Neuquén no es un destino turístico, por lo tanto no es capaz de generar demanda por si mismo. * Falta de generación de alternativas turísticas tendientes a captar turistas. * Crisis sanitarias, epidemias, gripe porcina

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas Hoteleras de Neuquén. Capital. Agosto. 2009

Al observar el cuadro y hablando en términos de amenazas se puede nombrar el hecho de que la capital neuquina no goce de atractivos fuertes, capaces de generar demanda y estadías turísticas prolongadas, y por otro lado el hecho de que no se generen alternativas turísticas receptoras como para atraer al público hacia la capital. Por otra parte, otra amenaza que se ha presentado y que generó una disminución importante de viajeros a la ciudad de Neuquén, fue motivada por un factor como crisis sanitaria (gripe porcina N1H1) lo cual agrega valor a la baja porcentual de reservas.

En términos de fortalezas muchos de los que gerencian y lideran estas empresas destacan los servicios con los que cuentan y ofrecen.

Las oportunidades mencionadas tienen que ver con el hecho de generar mayor cantidad de atractivos destinados a captar a justamente el mercado corporativo, uno de ellos tiene que ver con el bureau de congresos y convenciones, en este caso se opina que

es un proyecto bastante interesante y que le haría muy bien a Neuquén siempre y cuando el resto de los servicios logre integrarse, esto tiene que ver no solo con la actividad hotelera, sino con todas las ramas que de ella se desprenden.

Para poder determinar la importancia hacia la retención y el cuidado de los clientes internos se presenta a continuación la siguiente matriz, que además su análisis se vincula y trata de alcanzar segundo objetivo planteado:

Importancia que posee la retención y el cuidado de los clientes internos, el reflejo de la misión, visión y la cultura empresarial

Cuadro N° 7. Importancia hacia la retención y el cuidado de los clientes internos según misión, visión y cultura empresarial.

Empresa	Visión	Misión	Cultura organizacional
Hotel casino Magic	<i>“casino magic apunta a la diversidad, a la variedad en toda su oferta, ofrecemos al cliente: juegos, shows, espectáculos internacionales, cocina, sala de convenciones, hotelería. Más allá de la variedad y la diversidad en productos apuntamos a la calidad del servicio antes que todo”</i>	<i>“no la recuerdo, no la tengo presente”</i>	Oriención hacia el cliente, hacia los resultados y hacia el personal
Hotel del Comahue	<i>“yo recién nombre la palabra meseta hay un, está en medio de una meseta sin ver los límites hay un, nosotros trabajamos con proyección, con presupuestos y los presupuestos, realmente, lamentablemente son acertados, nosotros tenemos mayo, junio, julio prácticamente los mismos guarismos, se repiten en agosto y no veo, no vemos de manera inmediata que esto se pueda revertir de una manera positiva, o sea que va a seguir en esa meseta.”</i>	<i>“por supuesto tenemos una misión declarada hay objetivos, el hotel primero está inmerso en una comunidad y luego se muestra al mundo, nosotros tenemos muchos pasajeros extranjeros y en su mayoría el hotel era aceptado masivamente nosotros veníamos desde el año 2007 y 2008 con permanente ocupación en este momento estamos a un 60% de ocupación de lo que estábamos en el año 2007 y 2008”</i>	Oriención hacia el cliente, hacia los resultados.
Hotel Express	<i>“trabajar para liderar el mercado hotelero, brindando un servicio estandarizado, proporcionando la mejor ubicación, calidad, confort y atención para constituirnos en la fuente de satisfacción de nuestros clientes”</i>	<i>Planes de capacitación para profesionalizar nuestro personal, asegurar el cumplimiento efectivo de las ofertas servicio y establecer una dinámica de mejora en beneficio de nuestros accionistas, empleados y comunidad</i>	Oriención hacia el cliente
Hotel Suizo	<i>“La empresa es una empresa familiar, que se planteo hace mucho tiempo un objetivo que era esto era crecer tratar de llegar a ser un hotel reconocido en la ciudad de hecho hoy lo es, un hotel tres estrellas con cierta jerarquía y reconocimiento por parte de los clientes por lo tanto la visión de esta empresa siempre fue esa hasta llegar a cumplir esos objetivos, siempre manteniendo esa calidez, la atención personalizada nosotros acá es todo una familia, es la cultura organizacional que gira alrededor de eso”</i>	<i>“Yo creo que más allá del tema de la rentabilidad, tiene que ver con cuidar al cliente, ofrecerle un servicio de calidad, personalizado, para que vuelva y lo recomiende”.</i>	La cultura organizacional gira en torno a lo familiar. Cultura Fuerte.
Hotel el Prado	<i>“la empresa quiere seguir apostando a lo que es la hotelería, bueno mantener la categoría, el servicio, las prestaciones que se están dando hoy, creemos que tenemos un buen servicio y la idea es mantenerlo, mejorar lo que se pueda mejorar, tampoco es una idea de pasar a una categoría superior como tienen otros hoteles por ahí. El nuestro es para la gente de negocios, gente que vienen a buscar cosas específicas y seguir creciendo en el rubro hotelero”</i>	<i>“No no, tenemos una misión la verdad que tendríamos que hacer como todas las empresas. Esto es una empresa familiar y la idea es crecer y seguir en esta actividad, nos gusta estamos contentos, nos gusta como nos va, tenemos la experiencia de los nueve años que llevamos en Neuquén pero estamos contentos, la idea es mantener los estándares que tenemos y tratarlos de mejorarlos”.</i>	Oriención hacia el cliente

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas Hoteleras de Neuquén. Capital. Agosto. 2009

El cuadro advierte, de que, mas allá de que algunas de ellas intenten ser visiones, en ninguna se rescata al cliente interno y tampoco ninguna denota su importancia.

Al hablar de misiones se debe aclarar que ninguna de las empresas posee una razón de ser formal, concreta y redactada, y que, tampoco ninguna de las que mencionaron aquellos que lideran empresas, recoge la importancia ni la figura del personal que trabaja para la organización.

La mayoría de estas empresas posee una cultura orientada hacia los resultados, hacia el cliente, en muy pocas sobresale en el relato de sus gerentes y empleados, percepciones o valores comunes compartidos. Esto solamente queda evidenciado en una de las empresas, que precisamente es una organización familiar, en la que todos tienen trato con la familia fundadora, todo el staff de empleados conocen, saben y comparten los valores impuestos por sus dueños. Es por esto que se presume que posee una cultura fuerte.

Por otra parte, todos los gerentes, rescatan el hecho de que la capacitación constante hacia los empleados es fundamental dado que la actividad lo demanda por si sola, las actualizaciones deben ser constantes, el personal debe estar capacitado e informado, debe tener las herramientas para poder dar respuesta inmediata a los clientes en cualquier situación. Cabe aclarar que la mayoría de las capacitaciones provienen desde la oferta que brinda la cámara de hoteleros, otras provienen desde la parte interna de la organización, es decir entre pares. El último punto mencionado se refiere a una capacitación a nivel recurso humano, es decir quienes poseen mayor experiencia y conocimientos tratan de capacitar a las nuevas personas que arriban a la empresa.

Y por último cabe mencionar el hecho de que la mayoría de los líderes o gerentes de empresas manifestaron contar con un staff de empleados permanente y que no se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa. Esto se debe al hecho de que el país se encuentra en una situación bastante complicada y donde el personal no rota debido a que prefiere asegurar y cuidar su puesto de trabajo, algo que no sucedía el año anterior, donde los cambios de personal

eran constantes. En el único caso en que esta situación es en el hotel Express donde la contadora del hotel expresa que el flujo de personal es permanente tanto en ingresos como en egresos.

Ahora bien, para conocer cómo hacen los líderes de organizaciones hoteleras, para retener el conocimiento que adquieren los clientes internos se realizaron preguntas tendientes a dar solución al tercer objetivo planteado y a partir de allí conocer las:

Herramientas y técnicas utilizadas por los gerentes de las empresas para darle perpetuidad al conocimiento que adquieren sus empleados.

La metodología que aplican el total de las empresas entrevistadas cuando llega un nuevo empleado a la empresa, tiene que ver con aplicar un plan de inducción hacia el empleado. En la mayoría de los casos la inducción tiene que ver con las características de la empresa, presentarle al empleado a sus compañeros de trabajo, hacerle un recorrido y mostrarle al empleado los servicios e instalaciones con los que cuenta la empresa con el objetivo de que conozca el producto que está vendiendo. Muchos de los gerentes coinciden en que existe para el nuevo empleado dos tipos de inducción: una que se da a nivel macro empresarial, es decir una inducción hacia la empresa, sus características, normas, responsabilidades, organigrama empresarial, objetivos, etc., y por otra parte una mini inducción, que es más precisa, que se produce dentro del departamento o área en donde le corresponde trabajar al nuevo sujeto. Esta mini inducción se realiza con los compañeros de trabajo del sector, en donde se le enseña, se le explica como llevar adelante determinadas tareas, lógicamente este último es mucho más puntual.

Cuadro N° 8. Herramientas y técnicas utilizadas por los gerentes de Empresas Hoteleras a fin de generar continuidad en el conocimiento adquieren sus empleados.

	Hotel Casino Magic	Hotel del Comahue	Hotel Express	Hotel Suizo	Hotel el Prado
Metodología aplicada al llegar un nuevo empleado a la empresa	Plan de Inducción	Plan de Inducción	Plan de Inducción	Plan de Inducción	Plan de Inducción
Periodo de adaptación	Un mes como máximo	Es constante	Periodo de prueba que indica la ley laboral	Menor a 15 días	Depende de la experiencia previa en el rubro
Sujetos que se encargan de enseñar al nuevo empleado tareas a realizar	Supervisor inmediato, compañeros del mismo área	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo
Utilización de manuales de procedimientos	Si	Si	Si	Si	Si
Utilización de herramientas, para asentar información informal.	Jobs Descriptions	-	-	Fichas	-
Conocimiento sobre la gerencia de la continuidad	No	No	Si	No	No
Acciones y reacciones que se generan cuando un empleado decide abandonar la empresa	Indagar los motivos que llevan al empleado a tomar tal decisión	Si el empleado es de valía se lo trata de retener	Indagar los motivos que llevan al empleado a tomar tal decisión	Indagar los motivos que llevan al empleado a tomar tal decisión	Ninguna. Nadie es imprescindible
Posibilidad de retener el conocimiento que el empleado se lleva con el.	Si (sólo las tareas operativas)	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas Hoteleras de Neuquén. Capital. Agosto. 2009

El periodo de adaptación que tiene una persona nueva que llega a la empresa depende en gran medida de su experiencia previa en las tareas que le fueron encomendadas, muchos hablan de que este tiempo de adaptación no puede superar los quince o diez días dado que se necesita rapidez para cumplir con las demandas del cliente, otros estandarizan este periodo y lo hacen coincidir con el periodo de prueba que indica la ley laboral y por último otros suponen que el periodo de adaptación lleva un máximo de un mes.

Todas las empresas utilizan manuales de procedimientos, y cada vez que llega un nuevo empleado a la organización se les otorga estos documentos para que conozcan los procesos y tareas operativas que debe realizar y el modo en que se deben llevar a cabo. Estos manuales de procedimientos registran y describen cargo global del empleado su responsabilidad y su límite de acción. Se debe agregar que estos manuales funcionan como una **“herramienta de gestión control y apoyo hacia los empleados”**. Estos documentos son formales y estáticos, es decir que, en la mayoría de las empresas, no se actualizan conforme pasa el tiempo.

Las cuestiones informales, cotidianas, que conciernen al conocimiento o acontecimientos que sucedieron en el día o asuntos operativos nuevos se dejan sentadas en los jobs description, otros utilizan fichas, donde se hacen diferentes tipos de observaciones en lo que concierne al cliente; es decir en ellas se dejan plasmadas, características y gustos de los mismos. Esto ocurre solo en dos empresas, en las tres restantes, se trata de que las tareas que se realicen no sean informales y que las labores que se realicen se rijan por el manual de procedimientos de modo de despersonalizar la ejecución de las actividades.

Al indagar a quienes lideran empresas, acerca de su conocimiento hacia la gerencia de la continuidad, todos tratan de demostrar que saben de lo que se trata y evaden la pregunta de modo muy sutil, ante la respuesta negativa, se les explicó cuál es el objetivo de esta nueva tendencia en management a lo que contestaron:

Hotel del Comahue:

“Es relativo, este es mi quinto hotel es mi quinta provincia yo estrené una gerencia hotelera de cinco años y siete meses, en la segunda 11 años en la última 3 años y siete

meses ahora llevo nueve meses, es muy relativo todo, conozco hoteles que en ocho años tuvieron ocho gerentes y conozco hoteles que en veinte años tuvieron dos”

Hotel el Prado:

“Ah, es como te decía de que nosotros tratamos por ahí de que los que tienen mas experiencia formen a los nuevos, ese conocimiento que por ahí no lo tiene la gerencia porque no está específicamente en el tema si tratamos de valorar eso y aprovecharlo.”

Hotel Suizo:

“Bueno para ampliarte esto los procedimientos se hicieron en base a la practica, no es que se impusieron, a lo que ya estábamos haciendo por ejemplo ahora yo trabajo en mi procedimiento en las tareas que yo hago habitualmente, entonces si el día de mañana yo me tengo que ir la persona tenga que ocupar mi lugar va a saber que hacer”

Hotel Express:

“Si, en forma directa.”

Hotel Casino Magic:

“te diría que eso es aplicable pero combinable. Para llegar a generar ese tipo de gerencia estaríamos hablando de empresas muy grandes, tanto en su tamaño como en su estructura. La única forma de retener al empleado es aplicando justamente ese tipo de estrategias. Es decir apuntarse en un plan estratégico de carrera definido y apoyado por la compañía”

Vale aclarar que a todos se les dio la misma explicación en lo que se refiere a definir qué es y de que trata la gerencia de la continuidad:

“una nueva tendencia de managment que trata de retener el conocimiento que adquieren los empleados dentro de la organización, que todo lo que saben y conocen de la empresa quede plasmado en algún tipo de documento, o bien intentar retener al empleado para que ese capital intelectual sea patrimonio de la empresa.”

Según las declaraciones previas pareciera entonces que este tipo de gestión tampoco es aplicable o no es asumida como posible de llevar a cabo en estas empresas.

A la hora de saber que sucede cuando un empleado decide abandonar la empresa, la mayoría de los líderes se notaron bastantes reflexivos en el sentido de que la mayoría apuntó a que en primer lugar se le preguntarían cuales son los motivos que llevan al trabajador a tomar tal decisión:

“Generalmente se conversa se plantean los motivos si es que los hay, nosotros siempre tratamos de mantener y retener al recurso humano que consideramos valioso y por lo tanto se buscan algunas alternativas y en caso de que no las hallas no se puede hacer nada.”

En oposición a lo anterior pocos son los que contestan:

“nosotros a lo que apuntamos es que no halla ninguno que sea único”

Si bien es sabido que nadie es imprescindible, esta declaración se aferra a la hipótesis de que el recurso humano hoy por hoy es tratado y considerado como un recurso renovable. La negociación es otra de las respuestas posibles ante esta pregunta, y se habla de negociar en términos salariales, es decir, que lo primero que se haría en caso de que al gerente le interese que la persona se quede sería aumentar su salario, pero siempre encontrando un límite, dado que los sueldos en hotelería se rigen por un convenio colectivo de trabajo.

Por último todos coinciden en que se respeta la decisión del empleado, se lo deja ir, dado que no se lo puede obligar a quedarse en la empresa. De todos modos la mayoría de los gerentes, consideran que los clientes internos abandonan la empresa debido a un cambio de rubro, a una mejor propuesta salarial en el mismo sector, o bien, debido a ofertas de otros segmentos que permiten un crecimiento más rápido. Y en el caso de que la persona abandone la empresa, nada se puede hacer con el conocimiento que se lleva de la organización, se trató de que lo que sabe operativamente quede plasmado en manuales operativos, el resto es propiedad de la persona, todo forma parte de su crecimiento y su experiencia, así como se lleva el know how de la empresa, seguramente vendrá otra persona con un know how y experiencia de otra empresa:

“en definitiva se lo lleva el empleado en una valija a cualquier parte y nadie se lo puede quitar (conocimiento)”

La última etapa de las entrevistas dirigidas a los gerentes de las empresas hoteleras intentó alcanzar el anteúltimo objetivo planteado y así poder conocer el:

Impacto que producen las técnicas destinadas a retener al cliente interno. Causas y consecuencias que se producen cuando aquellas son ignoradas.

Es bastante pertinente resaltar el cambio que se produce al preguntarles a los gerentes cómo retendrían a sus empleados valiosos, en la mayoría de los casos las respuestas apuntan a la motivación, a brindarle la posibilidad de ascenso, a generar incentivos la posibilidad de crecimiento. Esto es bastante reactivo, dado que estas técnicas se aplican solo si el empleado amenaza con irse y no antes. Otras de las opiniones versan sobre el hecho de que muchos empleados deciden irse de la empresa a cambio de mejores recompensas salariales por tanto eso les genera la imposibilidad de retener al trabajador. Pero en sí, la retención se logra con capacitación, equipo con buen clima laboral, no prometiéndoles factores imposibles de cumplir, y una buena política de recursos humanos.

Las opciones para retener al empleado pasan siempre por cuestiones económicas negociables, esto quiere decir que el empleado seguramente se va de la empresa porque en otra le ofrecen mejor salario, y en caso de que este cliente interno sea necesario se podrá ofrecer mejores compensaciones monetarias. Esta cuestión hace pensar que al empleado lo único que le interesa es abandonar la empresa por cuestiones relacionadas al dinero, dejando de lado, el hecho de que quizás se va por otras cuestiones relacionadas al ambiente laboral, a los horarios, a su motivación etc.

La rotación de personal, en las empresas objeto de estudio, es media con una tendencia a ser baja. Si bien hubo coincidencia en estas respuestas, es interesante destacar que la rotación laboral dentro de las empresas depende mucho de la cantidad de años que esta tenga funcionando, y además está estrechamente vinculado con las edades promedio del personal que trabaja en la empresa y con el tipo de empresa de que se trate; es decir en el caso de las empresas pequeñas, familiares, la rotación de personal se reduce mientras que en empresas de mayores dimensiones la rotación de recursos

humanos es mayor. Sin embargo, todos coinciden en que la rotación de la actividad en general es alta, esto también depende del tiempo en que se encuentre funcionando la empresa, por lo general

“en el primer año de vida de un hotel, la misma (rotación) suele llegar hasta un 40%. En los años posteriores se nivela siendo un valor normal de mercado 15 al 20%”.

La rotación esperada por el tipo de negocio y estrategia es nula, ninguno de los empresarios desearía tener rotación:

“Uno preferiría no tener rotación pero yo lo voy a explicar, las personas nuestras están tomando cursos permanentemente entonces nosotros les damos cursos los preparamos y se van, ¿qué conviene? Darle los cursos prepararlos y ¿que se queden? Si, entonces a nosotros nos conviene que se queden”

En este sentido parecería que la estrategia esta enfocada a capacitar al recurso humano y de esta manera retenerlo, otros opinan que según la estrategia aplicada y el tipo de negocio la rotación debería ser baja dados los techos que encuentran los distintos puestos de trabajos y las jerarquías de los mismos.

“El hecho es que este es un negocio muy cruel, donde la posibilidad de crecimiento es muy amplia y se puede lograr en poco tiempo (relativamente) y ¿después?, lógico una vez que tenés lo que querés buscas más, y eso te lleva a ver que hay mas allá” ,

“...todos mis ascensos los conseguí migrando de una empresa a otra, esto es así, hoy con 31 años soy sub gerente y busco la gerencia general de este hotel, pero bueno si me ofrecen la gerencia general de otro hotel, se analizarán las propuestas, los beneficios y se elige, esto es así”

Al tratar de explicar las causas de la rotación todos coinciden en el hecho de que las personas migran hacia otras empresas, que se encuentran dentro del mismo rubro o no, en busca de mejores remuneraciones. Surgen aquí también respuestas que se encuentran vinculadas a al éxito que supo tener la rama de la hotelería en Neuquén capital hace dos años atrás, en donde la rotación de empleados hacia otras empresas fue muy alta y donde a veces el personal se mudaba de empresa por cuestiones **“mínimas”**:

“Neuquén tuvo un boom, y entre los mismos hoteleros a medida que iban abriendo nuevos hoteles se iban robando había personal que pasaba de un hotel a otro por una cuestión que te explique de un mínimo de motivación, conveniencia de horario, distintas cuestiones que la gente evalúa según le conviene eso fue uno de los motivos ahora esta todo mas estable por la cuestión económica, no hay tanta rotación o sea la gente esta tratando de preservar su empleo”

“La rotación también se produce porque este es un negocio que necesita gente contenta que esté feliz, si vos a tu empleado lo tenés mal, le asignas tareas que no le gustan lo encasillas en una sola actividad, son cuestiones que el cliente percibe, y si viene otra empresa y le ofrece otra cosa, con libertad para trabajar, a otro salario seguramente aceptaría. Otras de las causas tienen que ver con la posibilidad de crecimiento que brinda la actividad”

. Lógicamente esta rotación tiene un costo que en la mayoría de las respuestas no se asocia con cuestiones económicas, en términos de dinero. Todos coinciden en que el costo esta vinculado al tiempo que se destina a una persona y en todas las cuestiones que se ponen en juego para que la misma sea parte de la empresa:

“Cuando uno pierde personal que está capacitado, que viene trabajando, el nuevo siempre se tiene que adaptar necesita conocer como trabaja la empresa, las pautas y eso lleva tiempo”

“el tiempo que genera capacitar a una persona nueva o sea son un montón de factores que afectan y que te desestabilizan un poco hasta que vuelvas a integrar a una persona a un grupo de trabajo es complicado”

El costo de la rotación es alto, mas allá de la indemnización supera a las cuestiones monetarias y se encuentra estrechamente vinculado a cada puesto de trabajo:

“aunque en todo sentido es muchísimo mas que la liquidación final... es un volver a cero en capacitación directa y necesidades de cada puesto, pero no tiene un valor especifico”

Cuadro N° 9. Causas y consecuencias de la rotación laboral según las técnicas utilizadas para retener a los empleados dentro de la organización

	Hotel Casino Magic	Hotel del Comahue	Hotel Express	Hotel Suizo	Hotel el Prado
Acciones que se llevarían a cabo para retener al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de crecimiento • Motivación al personal • Capacitación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de sueldo • Posibilidad de ascenso 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna. No se lo retiene 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivando al personal • Negociar 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos
Rotación de la empresa	Baja	Baja	Permanente	Baja	Baja
Rotación de la actividad en general	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Rotación esperada por el tipo de estrategia y negocio	Baja	Nula	Nula	Nula	Nula
Causas de la rotación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores propuestas salariales • Cambios de rubro 	Mejores propuestas salariales	Mejores propuestas salariales	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores propuestas salariales • Mayor motivación 	Mejores propuestas salariales
Costo de la rotación	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas Hoteleras de Neuquén. Capital. Agosto. 2009

Por último, y ahora si, haciendo hincapié en el staff de recursos humanos con el cual cuentan las empresas hoteleras elegidas, se presenta a continuación una matriz que recoge información respecto a los sujetos mencionados anteriormente. La misma ayuda a dar respuesta al último objetivo específico planteado y, por tanto, el análisis posterior permite conocer la:

Situación laboral de los empleados dentro de las empresas.

Cuadro N° 10. Situación laboral de los empleados dentro de las empresas hoteleras

	Hotel casino Magic	Hotel del Comahue	Hotel Express	Hotel suizo	Hotel el Prado
Tiempo en que se encuentra trabajando para la empresa	1 año y un mes	15 años	1 año y tres meses	7 años	4 años y medio
Características de su trabajo en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Lindo • Cómodo • Tranquilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Lindo 	<ul style="list-style-type: none"> • Lindo • Difícil 	<ul style="list-style-type: none"> • Lindo 	<ul style="list-style-type: none"> • Lindo
Objetivos, metas, ambiciones dentro de su puesto de trabajo	Ascender Llegar a manejar gente	Objetivo cumplido. Sin metas ni ambiciones	Llegar a ser jefe del sector. Llegar a ser gerente	Concretar proyectos personales fuera del rubro de la hotelería.	Sin aspiraciones de crecimiento, dado que la empresa no permite progresar.
Espera encontrar una mejor propuesta laboral	Si	No	No	No	Si
Entrenamiento a personal nuevo que ingresa en la empresa	Si	Si	Si	Si	Si
Existencia de políticas de recursos humanos destinadas a retener al personal dentro de la organización	Si	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia, en base al relevamiento realizado en Empresas Hoteleras de Neuquén. Capital. Agosto. 2009

Este último cuadro, permite observar que la mayoría de los empleados hace poco que trabaja en la empresa, y que, sólo dos personas poseen una estadía prolongada en la empresa 7 y 15 años la coincidencia que existe entre ellas es que son personas adultas. Trabajar en la empresa, y cómo es ese trabajo parece ser bastante positivo, al menos todos lo caracterizan de ese modo, pero luego de brindar esas características, se ponen en evidencia algunas cuestiones negativas o desfavorables de cómo es este trabajo en las empresas:

“se trabaja a un ritmo muy rápido, pero a mi entender, por lo menos, de hotelería le falta mucho, es muy comercial, es lindo a la vez pero a la vez es difícil; porque yo por ejemplo vengo de otro tipo de hotelería y me cuesta desenvolverme como a mi me gusta, en verdad tengo que cumplir con las órdenes y acatar la forma de trabajo del hotel”

“es un ambiente lindo siempre y cuando no te impongan cosas raras, exigencias a un personal como es el Hotel del Comahue que tiene gente antigua la cual ya está, mas que menos, super capacitada de lo que hace realmente. Y viendo con respecto a eso yo te digo que a veces es malo trabajar en Hotel del Comahue, porque es según la dirigencia quien lo dirige tiene mucho que ver.

En estas respuestas afloran cuestiones secundarias es decir, a las personas les gusta trabajar en la empresa, pero el clima laboral depende mucho de quien esté al mando de la gerencia.

En términos de objetivos, metas, o ambiciones que los empleados esperan alcanzar dentro del puesto de trabajo que ocupan actualmente, sobresale con énfasis el hecho de crecer, seguir aprendiendo, conociendo, por otra parte otros aspiran a hacer carrera y lograr un ascenso y llegar a ser jefes del sector. Llama la atención que dos de los entrevistados no tengan ambiciones o no se planteen metas para ellos mismos en el lugar de trabajo en el que se encuentran, esto es porque suponen que ya alcanzaron con su objetivo o bien porque el ascenso, el crecimiento no se le es permitido en la empresa:

“Y como objetivo ya lo tengo cumplido, porque lo mío cuando yo empecé a trabajar quería ser conserje”

“Yo soy conserje, y mi puesto, para mi en a empresa tengo plenamente la certeza de que no voy a progresar nunca porque en esta empresa en donde estoy no progresa nadie, es así. Están los dueños, los empleados, el término medio no existe, o sea que aspirar a llegar a un puesto en concreto no”

Estas dos son declaraciones bastantes alarmantes, dado que, teniendo en cuenta las respuestas de los gerentes y la de los empleados no son congruentes, con esto quiere decir que, en el primer caso la persona piensa que ya alcanzó su objetivo y está conforme de estar en el puesto en el que está, por tanto, se evidencia una desmotivación del mismo de seguir creciendo dentro de la empresa o llegar a ser algo más, por lo tanto, se genera en él un comportamiento estanco. En el segundo caso, el alerta es mayor dado que la persona esta segura de que no se puede crecer más en la empresa porque nadie progresa, hecho que no se corresponde con la respuesta de su gerente, cuando él asegura que todos sus empleados tienen posibilidad de crecimiento dentro de la organización.

En relación a esto, muchos fueron los gerentes que respondieron que se puede crecer en la empresa que existen posibilidades de ascenso, mientras que la opinión de los empleados no coincide con la de sus líderes:

“teóricamente hay posibilidades de ascender, pero bueno, son cosas que llevan tiempo yo por el momento no lo veo a eso”

Es por lo anterior, que, muy pocos son los que están decididos a quedarse en la empresa mientras que la mayoría, espera encontrar una mejor propuesta laboral, en el mismo rubro o bien en otro distinto. Por último, otros pretenden que la mejor oferta laboral venga de la mano de la misma empresa.

“Necesito que el mismo lugar me asciendan, me den otra posibilidad de trabajar, o que me dejen encargado de reservas algo distinto, es como que ya me aburrió ya lo que hago, creo que lo hago muy bien y aspiro a más”

Al hablar de la rotación todos concuerdan que hoy por hoy es baja pero, en otras empresas la rotación de personal genera ciertos problemas:

“Los mas nuevos son los que están durando menos te digo. Están cambiando bastante. De hecho hoy por hoy estamos bastantes justos el personal lo que concierne a la parte de recepción y no toman mas gente, porque ya te digo, los capacitas y es

mas el tiempo que demoras en capacitarlo que lo que ellos en durar dentro de la empresa, duran muy muy poco tiempo”

“Si, lamentablemente si, de hecho yo soy uno de los más antiguos así que imagínate, y llevo un año y tres meses”

La problemática de esta rotación está ligada a cuestiones de tiempo, dado que, es el propio personal quien se encarga de capacitar a sus compañeros de trabajo, esto acarrea como consecuencias perdidas de tiempo, desatender el puesto de trabajo, o bien, restarle atención al propio cliente. Esto sucede porque la capacitación del personal nuevo se lleva a cabo en el mismo momento en que se está trabajando, cuestión que le resta calidad al mismo servicio.

Al hablar de políticas de recursos humanos destinadas a retener al cliente interno, la mayoría de las respuestas fueron negativas, si bien sólo en dos empresas existe el departamento de recurso humanos, las tareas que lleva a cabo ese departamento tienen poco que ver con diseñar políticas tendientes a retener a sus empleados.

Se les preguntó a los empleados que sienten que sucedería si el día de mañana deciden abandonar la empresa, qué piensan que la organización haría, en este caso las respuestas fueron bastante desconsoladoras, ya que, piensan en su mayoría que la empresa no haría nada para intentar que se queden. Estas respuestas son negativas desde ambas partes, ya que si las comparamos con las respuestas de sus gerentes no son coincidentes, lo cual quiere decir que los empleados no están al tanto de lo que harían sus gerentes por retenerlos, y otra de las partes, es decir la de los empleados es negativa también, dado que, no sienten que la empresa los necesita, que la empresa los valora, etc.

“No, yo creo que no harían nada, hoy en día está todo mal, me llevo mal con el gerente porque le tiro bronca; yo creo que hoy el RRHH, no cumple con la labor hacia la parte humana”

“Intentar retenerme no creo, sinceramente en ese sentido son cosas que molestan o duelen porque es una empresa que puede ser muy buena, muy buena empresa, por ahí los dueños no ven esa parte no se dan cuenta”

Por tanto lo que los hace ser fieles a la empresa a estos empleados es: el trato con los clientes, la gente, el reconocimiento y la gratificación que les brindan los clientes, trabajar en un rubro que les gusta como la hotelería. Otras de las opiniones esta ligada a la imposibilidad de conseguir algo mejor, el trabajo actual es seguro, y la situación económica incierta, por lo tanto siguen en la organización.

“a mi quizás me retiene no tener una mejor propuesta, creo que el campo laboral hoy en día está muy complicado y estoy sumamente agradecido de estar en esta empresa y estaré por el tiempo que tenga que estar, eso no lo sé, seguramente si tengo por ahí alguna propuesta de crecimiento laboral un poco mas grande, o que el plan de carrera lo vea un poco mas claro, quizás uno apuesta mas a un lugar”

“Me retiene, no conseguir algo mejor, porque esto por lo menos mejor o peor pero lo tengo seguro”

Lógicamente el concepto de fidelidad no es puesto en práctica por las organizaciones, ninguno de los empleados afirma “ponerse la camiseta de la empresa” porque la organización le brinda algo específico, o lleva a cabo tareas concretas para con sus empleados y que estas tengan como fin hacerlos quedarse en la empresa, es decir, no se observa un compromiso desde los empleados hacia la empresa, están, permanecen y se quedan en la empresa porque no hay otra alternativa, pero seguramente si llega una mejor oferta no dudarían en abandonarla.

**Conclusiones Preliminares
de acuerdo a los Objetivos
Planteados:
Empresas de Viajes y
Turismo**

● Las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén, en la actualidad se encuentran en una situación bastante favorable; si bien están sujetas a transitar diferentes crisis de tipo política, económica y social que ofrece el contexto actual de nuestro país, las mismas resultan beneficiadas, dado que existe un mercado importante de clientes que consulta y hace uso de las mismas, este hecho tiene que ver con la experiencia de los agentes en el negocio, los productos que las mismas distribuyen y comercializan. A lo anterior se le suma la capacidad y la agilidad que demuestran las mismas al momento de captar nuevos nichos de mercado.

Muchos de los usuarios siguen eligiendo las agencias porque reconocen a los agentes de viajes y aprecian la calidad del servicio que los mismos les ofrecen, como así también la flexibilidad de los mismos para adaptar distintas ofertas sus necesidades, y por sobretodo su conocimiento y experiencia en el rubro.

Por otra parte, no se pueden dejar de considerar los efectos que provocan los sucesos tales como las epidemias y enfermedades, hechos, que llaman la atención dado que más allá del miedo que las mismas infunden los clientes siguen optando por viajar y hacer uso de las agencias de viaje.

La trayectoria, experiencia y legitimidad son cuestiones fundamentales que les permiten a las agencia de viajes de Neuquén desarrollar su capacidad para mantenerse firmes y lograr ser competitivas ofreciendo calidad en sus servicios, y adaptando sus ofertas a medida de los deseos y necesidades de la demanda

● Considerando a la visión como un concepto de tipo filosófico que incluye Factores vinculados a la ética, y teniendo en cuenta que es la representación manifiesta de lo que la organización se plantea en un largo plazo, Y por otra parte, si se piensa a la misión como, la razón de ser de la empresa, su orientación principal, aquello que representa los criterios organizacionales fundamentales. Como la que define a la organización, el mercado hacia el cual está orientado, quiénes son sus clientes, sus deseos, y cuáles son aquellos que se desean satisfacer.

Visión y misión son aspectos que orientan a las organizaciones tal como una brújula hacia el norte que las empresas desean; entonces, se podría decir que muchas de las agencias entrevistadas suponen estar algo descaminadas. El hecho de no reconocer formalmente la visión y la misión empresarial deja al descubierto la subestimación que se le da a la pequeña empresa o bien a la empresa familiar:

“Bueno eso se lo plantean mucho las empresas grandes. Las empresas familiares es mas o menos lo mismo la mayor cantidad de ganancias posibles, satisfacer bien al cliente”

Pareciera entonces que las empresas familiares o pequeñas no están en condiciones de plantearse misiones o visiones dado el tamaño de las mismas, cuando en realidad cualquier tipo de organización podría tenerla sin importar su rubro o dimensión.

Teniendo en cuenta que cultura corresponde al conjunto de valores, costumbres hábitos y creencias comunes compartidas que existen en una organización. En la mayoría de los casos esta cultura gira en torno al cliente, es decir, los empleados y propietarios se aferran a la idea de brindar un servicio de calidad hacia el cliente para que el mismo se sienta satisfecho vuelva a la empresa y la recomiende. Aunque no está nada mal que el cliente sea el epicentro del accionar diario de la empresa, la misión y la cultura dejan de lado el papel fundamental que cumple el cliente interno.

Unánimemente todos consideran que es sumamente importante capacitar al personal, tanto con capacitaciones sobre nuevas formas de vender, aprender a utilizar un sistema o un programa nuevo, como así también darles a los miembros que integran la empresa la posibilidad de viajar.

Por último pareciera que el factor etario es una variable muy fuerte para este tipo de empresas, dado que, la gente que trabaja en agencias de viajes se caracteriza por ser gente adulta. Esto último se encuentra estrechamente relacionado con el hecho de que, en esas condiciones, muy pocos son los que optan por irse o migrar hacia otra empresa, es por esto que se puede decir que, el staff de empleados es permanente por lo tanto la rotación es mínima y depende en gran medida de la edad de las personas que trabajan en la empresa.

● Las entrevistas arrojan como evidencia que las agencias de viajes de Neuquén no utilizan técnicas o herramientas para darle perpetuidad al conocimiento de sus empleados. Si bien dos agencias de viajes dieron a conocer que poseen manuales de procedimientos, el uso que hacen de ellos no es efectivo. Se destaca el hecho de que aprecian y valoran al personal más capacitado y con mayor experiencia, pero, en ningún momento dan cuenta de esos conocimientos y tampoco se dejan asentados en parte alguna.

En otro punto, es dable destacar el uso que se da a distintas opciones que brinda la informática en la actualidad, una herramienta como la intranet tiene la función de brindar una lógica de negocios para aplicaciones de, informes y consultas, con el objetivo de facilitar la producción de diversos grupos de trabajo; es también un importante medio de difusión de información interna a nivel de grupo de trabajo. La intranet, además, permite popularizar información de la empresa a los empleados con efectividad, consiguiendo que los mismos estén informados permanentemente con las últimas novedades de la organización.

En términos conceptuales nadie conoce qué es y a que hace alusión la gerencia de la continuidad, y en el momento en que se les explica de que se trata, entienden que es un tipo de gestión difícil de llevar adelante en las empresas, dado que es imposible retener el conocimiento que los empleados llevan consigo mismos. Y ante esta debilidad propia de las empresas tampoco se habla de tratar de retener de modo alguno al personal que trata de migrar hacia otra empresa, es decir, que no existen esfuerzos estratégicos para lograr que las personas se queden en la organización. Es más, se toma de modo muy relajado el hecho de que un cliente interno abandone la empresa, aún teniendo en cuenta la amenaza que ello significa. En todos los casos se expuso el hecho de que el personal rota hacia otras empresas en busca de mejores recompensas monetarias. Pero esta migración siempre se genera en el mismo ambiente, es decir, entre empresas que prestan el mismo servicio y en pocos casos los clientes internos buscan trabajar y dedicarse a otro rubro.

● Las personas entrevistadas que lideran agencias de viajes, utilizan estrategias aunque de forma inconciente para retener a sus empleados, si bien manifiestan que la rotación en la actividad es alta, el cambio de personal es mínima en las agencias

seleccionadas. Es decir que: sus empleados están convencidos de que están trabajando en el mejor lugar, se sienten cómodos, aprecian el clima laboral, existe una buena relación entre sus pares, se encuentran conformes con sus sueldos y con las posibilidades que les brindan sus empresas.

El impacto que genera el hecho de no aplicar de modo conciente o inconcientemente estas técnicas queda evidenciado en el análisis previo; pérdidas de capital humano, rotación del personal, pérdida de clientela, perdidas de tiempo y por último perdidas de dinero.

● Nos encontramos con dos amplios grupos de trabajadores segmentados internamente por sus edades. Por un lado tenemos a las personas adultas que trabajan en empresas familiares y personas jóvenes que trabajan en ese mismo tipo de organizaciones. Por otro lado, nos encontramos con jóvenes que trabajan en empresas grandes y personas adultas que trabajan en las mismas.

Ahora bien, los objetivos ambiciones y metas que se fijan las personas obviamente esta relacionado a sus edades, los jóvenes que pertenecen a empresas familiares poseen proyecciones y aspiran a crecer, llegar a ser algo más pero es muy dudoso que se vallan de la empresa, dado que conocen a sus dueños, o bien porque existe una relación afectiva entre los integrantes de la empresa. Pero en el caso de encontrar una mejor propuesta no la desecharían, y quizás migren hacia la competencia.

Las personas adultas que trabajan en empresas familiares no poseen objetivos de crecimiento, muchos quieren mantenerse en el puesto en el que están, porque se sienten cómodos, porque bajo ningún punto abandonarían a la empresa, dado la cantidad de años que trabajan para la familia, o para la organización. Luego, nos encontramos con el otro grupo, este donde las personas adultas aprecian cuestiones vinculadas a lo formal, más que a lo sentimental o afectivo que ofrecen las empresas familiares. Los mismos, no tienen objetivos de ascenso, ni de crecimiento dentro de la empresa, pero tampoco dejarían la empresa, dado que, en comparación con las demás organizaciones, estos últimos, gozan de mayores beneficios y mejores compensaciones monetarias. Finalmente los jóvenes que trabajan en grandes empresas, al igual que los anteriores aprecian aquellas cuestiones formales, pero con la diferencia de que no les interesa

quedarse en el puesto de trabajo por un periodo de tiempo prolongado, dado que prefieren seguir generando otras experiencias, en otros rubros, o en otras agencias, en un tiempo futuro.

Se puede decir que de estos grupos, la mayoría posee una situación laboral adecuada de acuerdo a los objetivos personales que poseen, a la mayoría les gusta y disfrutan mucho de sus trabajos.

**Conclusiones Preliminares
de a Cuerdo a los Objetivos
Planteados:
Empresas Hoteleras**

● El contexto que brinda la ciudad de Neuquén a las empresas hoteleras es bastante desconsolador y desorientador, dado que la crisis que recesiva que comenzó a partir de octubre del año pasado 2008 afectó muchísimo al mercado corporativo, y golpeó de este modo a las empresas hoteleras, dado que las mismas crearon una dependencia bastante importante hacia el público anteriormente mencionado.

Por otra parte, además de afectar al mercado corporativo, la misma crisis atacó también al sector turístico todo, por lo que también generó bajas en la hotelería neuquina.

A esto último se les debe sumar el hecho de que Neuquén capital no es una localidad de tipo turística, podría rotulársela como centro de distribución, por lo tanto, tampoco llegan turistas decididos a sostener estadías muy prolongadas en esta localidad.

Muchos de los gerentes dijeron estar trabajando con un 70% de la ocupación, cuando años anteriores se trabajaba con una ocupación del 100 % los días semanales. Esto último también resulta importante de destacar ya que, el mercado de Neuquén se comporta de modo inverso que otros mercados de otras provincias, dado que la ocupación es mayor los días hábiles y se deprime los fines de semana.

Es así como el sector hotelero se encuentra actualmente posando sobre una meseta, y se presume que seguirá en esta misma situación por algún tiempo mas, es decir que no se visualiza de manera inmediata que esta situación se pueda revertir de una manera positiva.

● Las empresas hoteleras consultadas se encuentran firmemente orientadas hacia los clientes, y dejan de lado la importancia que posee el personal en contacto con los anteriores, la visión esta filosofía a futuro sobre lo que la empresa pretende ser se basa en cuestiones como crecimiento, proyecciones de ocupación, clientes a captar, etc. El hecho de que la empresa no reconozca su razón de ser, y no la plasme en forma concreta y formal, hace pensar en la falta de profesionalización o en la carencia de conocimientos en lo que refiere a quienes se encuentran al mando de estas

organizaciones. Se supone fundamental que el propio gerente sepa qué es lo que pretende ser la empresa, para quién lo hace, cuál es el motivo de su existencia, fundamental es el hecho de que el líder de la organización responda al menos: cómo o qué haría para lograr la satisfacción de sus clientes, de su personal, o de la comunidad en la cual la empresa se encuentra inserta. Todo lo anterior deriva en una cultura con una orientación hacia el cliente, dejando de lado el cuidado, la retención, la motivación y la orientación hacia el cliente interno, más allá de que los gerentes indican que sus empleados reciban capacitaciones constantes y que ese staff sea permanente, estas manifestaciones se hacen tácitas si las cuestiones anteriores no encuentran un lugar en donde queden expresadas.

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

En el caso de que un empleado decida abandonar la empresa en primer lugar se hace una evaluación del cliente interno, esto quiere decir, determinar si es o no valioso para la empresa, en caso de que lo sea se trata de indagar acerca de las cuestiones que hacen que tome esta decisión, en caso de que no sea valioso, simplemente se lo deja ir.

En lo relativo a la gerencia de la continuidad, ninguno de los líderes empresariales, lo reconoce, y al momento de saber de que se trata muchos opinan que no es aplicable para estas empresas.

El empleado abandona la empresa y es inevitable retenerlo, nadie lo puede obligar, pero, tampoco nadie lo obliga a que deje asentado todo lo que sabe y conoce acerca de la empresa en algún documento, o bien, que comunique o informe a sus pares, y que todos logren tener conocimiento de lo que esta persona sabe, de su experiencia etc.

● Las empresas en estudio, no cuentan con técnicas, o estrategias destinadas a retener a los empleados, como consecuencia de ello se generan fugas de personal. Si bien muchos mencionaron técnicas que pondrían en acción en caso de querer retener a sus empleados, éstas siempre son aplicadas en la parte final de la etapa, es decir, cuando el empleado decide irse, y no son puestas en marcha durante toda la estadía del personal, en la organización. Es por esto que se piensa en un perfil gerencial poco proactivo, se acciona y se toman decisiones conforme se van sucediendo distintas situaciones. Por otra parte, esta rotación se la atribuyen a mejores ofertas salariales, contra lo que muchas veces se les es imposible competir, otros piensan que la rotación de personal se produce como consecuencia de lo que quiere para si mismo una persona, es decir las personas jóvenes estarían dispuestas a dejar sus puestos, e ir en busca de otros a cambio de mayor crecimiento personal o porque tienden a querer tener otro tipo de experiencias en otros rubros etc., la posibilidad de hacer carrera en una empresa reduciría considerablemente la rotación de personal, muchos abandonan la empresa en vistas de que han alcanzado su techo en sus puestos y la gerencia no esta dispuesta a darle un mejor puesto, o un ascenso por lo tanto deciden abandonar la empresa.

Las consecuencias producto de la fuga de capital humano para las empresas llega a ser tan alto que supera un valor económico monetario, todos los gerentes apuntan a perdidas de tiempo mas que de dinero, dado que significa volver a empezar desde cero con otra persona, su inducción, su capacitación, su manera de realizar las actividades, etc.

● La situación laboral de los empleados dentro de las empresas se podría calificar como regular. Si bien los empleados aseguran estar bien en sus puestos de trabajo, ese estado, se lo otorgan más que a sus gerentes o a la empresa, a la gente, a los clientes, al trato que tienen día a día con los mismos.

Muy pocos son los que tienen como meta o ambición dentro de sus puestos de trabajo quedarse con el mismo trabajo y realizar la misma actividad para siempre. En este sentido todos pretenden crecer, avanzar, llegar a algo más, dentro o fuera de la empresa.

Lo anterior se encuentran estrechamente ligado a las edades de las personas, la mayoría de los encuestados fueron jóvenes, que si bien, se encuentran cómodos en sus lugares de trabajo, aspiran siempre a crecer, y hacer carrera dentro de la empresa. Y en la mayoría de los casos esta posibilidad no es visible, o no llega a concretarse, más allá de que la empresa formule para cada empleado un plan de carrera.

En cuanto al aprendizaje, instrucción, la capacitación, cuestiones bastantes valoradas por el personal, la mayoría demuestra descontento ante esto, ya que, la gerencia no se las brinda, y en caso de que se concreten se realizan de modo esporádico y las temáticas que tratan no se encuentran relacionada con sus intereses. Esto llama la atención si se compara con las respuestas que brindan los gerentes, dado que la mayoría de los líderes empresariales dijeron impartir capacitación constante a sus empleados, y que las mismas se adaptan a las tareas que realizan los mismos.

Es dable destacar que solo dos de las empresas objeto de la muestra poseen una departamento de recursos humanos, y que en sólo una de ellas este departamento funciona correctamente, y realiza tareas con el personal que van mas allá de repartir recibos de sueldos.

Al hablar de fidelidad hacia la empresa, nadie siente un compromiso para con la organización, todos estarían dispuestos a abandonarla si es que surgen mejores propuestas laborables, es en este punto en donde la motivación y la persuasión de todas las empresas no es efectiva para con los empleados, existe una falla y nadie estaría dispuesto a quedarse más allá de cualquier propuesta u oferta en la organización, pero porque tampoco logran ver que la empresa esta dispuesta a retenerlos, en su mayoría sienten que si el día de mañana deciden irse la empresa no haría nada al respecto y que serían fácilmente reemplazables.

La comunicación, la información y la toma de decisiones sigue siendo una cuestión que queda en manos solo del gerente, sólo en dos casos los empleados afirmaron que sus opiniones han sido tenidas en cuenta por los gerentes, y que, a partir de ello se pudieron realizar algunos cambios en sus puestos de trabajo, el resto manifiesta que los dueños o gerentes muchas veces toman decisiones sin tener información suficiente y mas aún sin saber qué cosas suceden en cada área.

En términos de conocimiento y darle una continuidad a los mismos, muchos de los trabajadores entrenan a quienes ingresan a la empresa, ellos les enseñan sobre cómo realizar sus actividades, es decir, que además de ser compañeros de trabajo son también capacitadores en horarios plenos de trabajo. El personal no deja asentado en ningún lugar sus conocimientos, o nuevos procedimientos. Si bien los manuales operativos existen una realidad es que no se utilizan y no se consultan.

En este sentido se puede finalizar hablando del poco cuidado que se le presta al personal interno que forma parte de la empresa, los gerentes dicen hacer mucho cuando en realidad no hacen nada. Aún en la actualidad el personal es muy poco tenido en cuenta, no es valorado como parte fundamental de la empresa, por esto, tampoco la empresa no le significa a ellos algo fuerte, como para quedarse en la misma y apostar a ella.

Conclusión

Llegado a este punto final, y con intención de generar una comparación entre los sectores trabajados, es indudable el hecho de que la rotación laboral, es una problemática que afecta tanto a la hotelería como a las empresas de viajes y turismo de la ciudad de Neuquén, a la hora de darle una continuidad al conocimiento que adquieren los clientes internos dentro de la organización, generando como consecuencias fugas constantes de capital intelectual.

En el caso de las empresas de viajes, aquella problemática es mucho más alarmante dado que, en el momento en que el empleado decide abandonar la empresa, la misma organización corre el riesgo de que este último se lleve con él a todos sus clientes. El riesgo que implica no ser capaz de retener a un cliente interno dentro de este sector turístico está estrechamente ligado a la pérdida de consumidores, lo cual deriva en una oportunidad para el resto de las agencias.

En el sector hotelero, la rotación es mucho mas alta, y quizás más frecuente que en el sector de agencias de viajes, pero de la misma manera repercute de forma negativa en la empresa, en sus clientes y en el servicio que se les ofrece. Gran cantidad de huéspedes repiten sus estadías en los hoteles, y valoran ser atendidas siempre por el mismo personal; porque los reconocen, porque los mismos empleados saben de sus gustos, características y necesidades. Claramente, el cambio constante de empleados, afecta a la calidad del servicio que se les ofrece, transformándolo en un servicio poco eficiente y de calidad negativa.

Los empleados de las empresas, valoran la capacitación, el aprendizaje constante, la posibilidad de crecimiento, conocimiento y por sobretodo la posibilidad de ascenso y hacer carrera dentro de la empresa. Ahora bien, en el caso de las agencias de viajes, esta no es una oportunidad viable dado que en la mayoría de los casos no existen los mandos medios y el personal encuentra su techo muy rápido, esto hace que el trabajo siempre sea el mismo, y se torne rutinario o cansador. En el sector hotelero esta posibilidad de ascenso y crecimiento puede ser lograda en la mayoría de las empresas analizadas, pero muchos de los empleados no logran verlo con claridad conforme pasa el tiempo, y además el mismo empleador pocas veces lo hace posible. Es por esto que

muchas veces tanto empleados de agencias de viajes como de empresas hoteleras, no dudarían en migrar hacia otras empresas si es que se les ofrece mayores y mejores oportunidades, y en este último punto, es importante destacar que esto no sólo tiene que ver con mejores recompensas salariales.

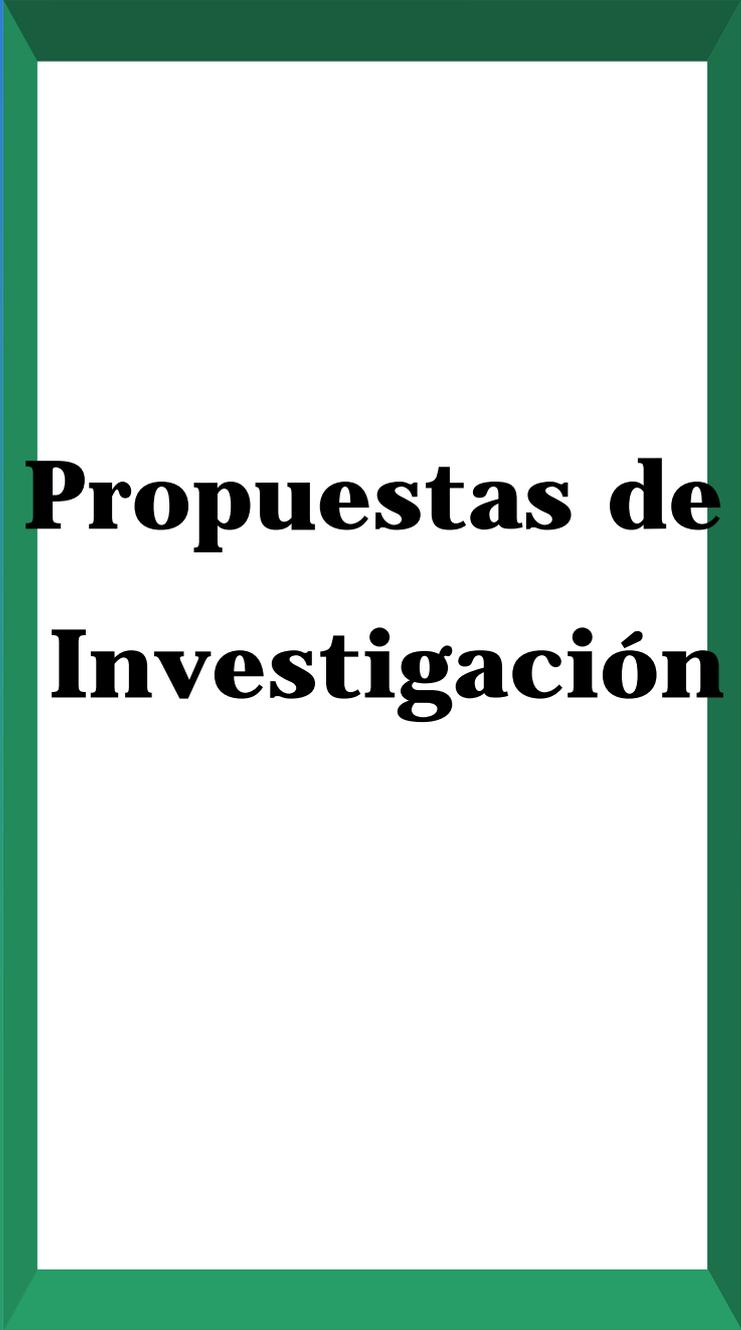
Por lo anteriormente mencionado, la rotación laboral vista como una moneda, posee una cara positiva, que en cierto sentido beneficia al empleado, esta rotación permite a los empleados que migran hacia otras empresas, posicionarse en escalafones superiores a los que tenían en la empresa anterior y la cara negativa, evidentemente se refleja en la empresa.

La edad y la experiencia es también un factor que incide en las comparaciones entre agencias y hoteles, dado que el trabajo en las agencias depende en gran medida del conocimiento quienes se encuentran trabajando en la actualidad son personas mayores. Para el caso de los hoteles la realidad cambia, generalmente el staff de recursos humanos esta integrado en mayor medida por gente joven que ocupan esos lugares de trabajo precisamente porque desean aprender, crecer y generar experiencia, pero que no estarían dispuestos a quedarse en la empresa y crecer en esos puestos, es decir que sus ambiciones y objetivos laborales personales van mucho mas allá de la empresa.

Esto tiene que ver también por la formación y educación del personal, hoy en día los empleados de agencias de viajes y los empleados de las empresas hoteleras, supera en formación, preparación y conocimiento a sus jefes, el cliente interno duda de las competencias de sus gerentes o jefes. Los empleados que han tenido la oportunidad de acceder a una educación vinculada con el turismo y su amplio campo de actuación, apuestan mucho más a sus proyectos personales que a quedarse permanentemente en la empresa.

El costo de esta rotación es mucho mas alto de lo que se puede imaginar y no tiene que ver con cuestiones monetarias, y una de las repercusiones más importantes recae en la imposibilidad de generar una continuidad en el conocimiento que adquieren los empleados y que este sea retenido por la empresa y considerado como patrimonio de la misma.

La incapacidad de retener al empleado o bien retener su conocimiento, encuentra sus raíces en el paradigma de pensamiento de quienes lideran estas empresas, además esto se encuentra ligado a la falta de profesionalización de quienes se encuentran al mando de estas organizaciones. El antagonismo que se deja ver entre las respuestas de los gerentes y los empleados de las empresas le resta puntos a la organización, generando incertidumbres y dudas sobre la realidad y la forma de actuación que posee la empresa. La poca capacidad de ser creativo, de motivar a los empleados, la calidad de las decisiones, la falta del diseño y la actitud en pos de diseñar estrategias tendientes a generar ventajas competitivas no tradicionales, y, el hecho de subestimar a la pequeña empresa generan que hoy no se puedan trasladar las nuevas tendencias de gerenciamiento a las empresas de la región. Se supone que estas nuevas herramientas pueden contribuir a generar ventajas competitivas diferenciadoras, y además suponen barreras de entradas a nuevos competidores. Ante la falta de visión, innovación y como consecuencia del perfil reactivo que poseen los líderes de la mayoría de las empresas se opta por seguir como se está en la actualidad, no crecer más y se continúa trabajando de la misma manera, con técnicas, y herramientas fácilmente y rápidamente copiables por el resto, haciendo débiles las barreras de entradas para nuevos competidores e impidiendo que la propia empresa logre diferenciarse por sobre las demás.



Propuestas de la Investigación

La actualidad, y la dinámica del mercado laboral llama a la necesidad de sostener una buena política de retención de recursos humanos aún en medio de una crisis. Hoy en día existe mucha mano de obra en el mercado pero no sobran los talentos y mucho menos comprometidos con la empresa, si bien esta crisis reduce la rotación laboral, conviene preservar al personal valioso, el talento no solo tiene que ver con personas que son poseedoras de un alto nivel educativo, el talento también tiene que ver con aquellas personas que son responsables, comprometidas, con iniciativa que les gusta hacer su trabajo. Si en este contexto actual, en el que vivimos la empresa deja de tener en cuenta la necesidad de sus empleados, en el momento en que el mercado se estabilice esos talentos decidirán migrar hacia otras empresas.

Aquella preservación puede lograrse con:

- Planes de carrera diseñados de acuerdo a las necesidades de los empleados. Lograr que quienes entren en la empresa puedan ir ascendiendo y creciendo a la vez que la empresa genera nuevos negocios. En este caso, no solo se habla de crecer jerárquicamente sino que crecer en el conocimiento.
- Brindar motivación, posibilidades de crear y crecer.
- Capacitaciones constantes, vinculadas a cada uno de los puestos de trabajos en los que se encuentra el personal.
- Humanizar el trabajo: horarios flexibles, evaluar situaciones familiares, personales o de estudio, para poder dar a entender a los empleados que son importantes y significativos para la empresa.
- Tener empatía y así poder detectar las necesidades de los empleados y tratar de compatibilizar los intereses y deseos de cada uno (en la medida de lo posible) junto con los de la empresa. Esto tiene que ver con indagar sobre las capacidades reales o potenciales de los empleados y sobre sus aspiraciones. Aquellos que trabajan a gusto es evidente que rinden más que quien lo hace sólo forzado por las circunstancias.

● Fomentar la comunicación entre los empleados, los mandos medios y sus gerentes, o bien entre empleados y dueños o propietarios, con intenciones de conocer cuáles son las necesidades de los trabajadores. Impulsar a la escucha permanente e informar a los empleados cuáles son los objetivos de la empresa, y que estos sientan que su labor diaria contribuye a esos objetivos.

● Resolver determinados factores “higiénicos” como un sueldo digno o la seguridad social.

● Aplicación de la gerencia de la continuidad: al ser el conocimiento un recurso valioso, inigualable, esencial, y como tal, fuente de ventaja competitiva, las empresas deben buscar la forma más eficiente y efectiva de gestionarlo. Por esto la relevancia de saber qué conocimiento se debe gestionar, cómo generarlo, documentarlo y transferirlo.

El conocimiento se genera y es producido por cada uno de los empleados dentro de la organización debe ser documentado y transferido para que todos puedan tomar conocimiento del mismo. Esto permite mantener el know how técnico existente en la organización en situaciones de recambio generacional o rotación de personal.

¿Qué tipo de conocimiento se quiere retener?

Al hablar de gestionar el conocimiento y darle una continuidad del mismo, *no se busca abrir la cabeza de los empleados y extraer todo lo que saben o conocen*, lo único que se pretende es retener un conocimiento corporativo referido a:

Quiénes son las personas que trabajan en la organización

Cuáles son las competencias que tienen las personas que trabajan en la empresa.

Lecciones aprendidas a lo largo de diversos acontecimientos y relaciones con clientes

Base de conocimientos operativos y mejores prácticas recomendadas

Como resultado de dicha gestión, se pretende:

Conocer a los empleados y sus competencias

Brindar un marco técnico que sirva de guía a los empleados

Brindar alto valor agregado al cliente a través de una red de empleados que intercambian conocimientos para solucionar problemas.

Poder gestionar mejor los proyectos, armando equipos de trabajo en forma más eficiente.

¿Con que herramientas?

Páginas blancas:

En ellas se encuentra la información de todos los empleados de la empresa. A través de las páginas blancas se puede localizar a una persona determinada, conocer quién es esa persona y contactarla en caso de que sea necesario.

Lecciones Aprendidas.

Las lecciones aprendidas son las experiencias relevantes que pueden extraerse tras la finalización de un proyecto, una capacitación, una situación determinada.

Base de conocimiento operativo y mejores prácticas:

Las mejores prácticas son recomendaciones sobre pasos y métodos a seguir al momento de realizar una determinada actividad.

La base de conocimientos contiene una serie de documentos técnicos, enfocados a un área de conocimiento determinada., los empleados pueden encontrar allí respuesta a sus dudas técnicas en forma rápida y eficiente.

Mercado de conocimiento:

Combinando las paginas blancas, lecciones aprendidas y la red de empleados se puede lograr que un empleado no se encuentre solo ante los problemas y ante esto cuente con la experiencia de toda la organización a la que pertenece.

El resultado de la ampliación de la gerencia de la continuidad es una organización, cualquiera sea su tamaño, donde todos sus integrantes están conectados a través de un mapa de conocimiento y comparten una base de conocimiento empírico, lo cual aumenta en valor añadido de cada integrante de la organización, ya que ante un problema no esta solo: cuenta con una red que lo soporta. Esto también permite una

estandarización de solución a los distintos problemas, lo cual añade calidad al servicio prestado por la empresa.

Bibliografía

ARÉVALO, Estela (2004): “Teoría”. Ficha de Cátedra: Estadística – Módulo I. Carrera: Licenciatura en Turismo. Universidad Nacional del Comahue.

Cerrutti, M. (1991). “Esquemas en la Etapa de Investigación”. Ficha de cátedra de Metodología y Técnicas de Investigación Social. Carrera Sociología. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Drucker, Peter: “La sociedad Poscapitalista”. Editorial sudamericana. 1992

Gazzera, María Alejandra: “La Administración De Recursos Humanos. Una Visión Integradora y Moderna en Empresas Turísticas”. Primera edición. Editorial EDUCO” Universidad Nacional del Comahue. 118 p ISBN 878- 987- 978-987-604-133-1

Hamilton Beazley, Jeremiah S. Boenisch, David B. Harden: “La continuidad del conocimiento en las empresas”. Grupo Editorial Norma.

Hector N. Fainstein: “Diseño de la estrategia organizacional”. Capítulo Nº 3.

Mendicoa, Gloria: “Sobre tesis y tesistas”. Lecciones de enseñanza – aprendizaje. Editorial espacio.

Sabino, Carlos A.: “El proceso de investigación”. Editorial Lumen. 1996.

Silvana Carbonell: “Capital Humano en Hoteles del Alto Valle de Río Negro y Neuquén”. Tesina de grado. Octubre 2008.

Taylor. S. J / Bogdan. R: “Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados. Paidós. Barcelona. Buenos Aires. México.

Thurow, Lester, “El futuro del capitalismo”. Editorial Ariel. 1996

Revistas:

Revista Pymes plus. Clarín Marzo 2009. Numero 5: “Pensar las empresas desde las aulas.”

Revista Pymes plus. Clarín Junio 2009. Numero 8: “Exportadores: manuales de supervivencia.”

Revista Pymes plus. Clarín Julio 2009. Numero 9: “El arte de retener a los talentos”

Revista Nueva. Diario Río Negro. Domingo 9 de agosto de 2009. “Claves para que el trabajo sea estimulante en tiempos de crisis. Las empresas sufren perdidas económicas por no ocuparse de la felicidad de sus empleados.”

Investigaciones turísticas:

Arévalo, Baigorria, Bonaiuto, Cares, Manavella: “La rotación Laboral y el Turismo”. Noviembre 2006. Investigación turística. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue.

.

Páginas de Internet:

www.losrecursoshumanos.com

Artículo: Innovación tecnológica en las empresas.

Artículo: Cómo implementar un programa de Gestión del Conocimiento

Artículos periodísticos:

García Caso, Ignacio: La Gestión del Conocimiento: El nuevo paradigma de las empresas. Agente Innovación Tecnológica

Montuschi, Luisa: “Conocimiento tácito y conocimiento codificado en la economía basada en el conocimiento”. Artículo

Llauger Barceló María: “Hacia una economía del conocimiento.” Autor, Alicia Baglietto Tardío, Karl-Erik Sveiby

Federación andaluza de municipios y provincias: “Cuaderno para emprendedores y empresarios. Recursos Humanos”

Diario la Nación: artículo periodístico: “Es elevado el nivel de rotación laboral en las empresas”. Se registra más en servicios y fábricas. Jueves 25 de octubre de 2007

Adecco: un análisis del mercado laboral realizado en Buenos Aires Octubre de 2007, La División Human Capital Solutions de Adecco, presenta un estudio sobre el ritmo del mercado laboral y su comportamiento.

Zanellato

1. ¿Cómo es la situación actual de las empresas hoteleras en la ciudad de Neuquén?:

- problemáticas
- fortalezas
- oportunidades
- debilidades

Es una pregunta complicada. Hay muchas agencias de viajes hoy en Neuquén comparada con otras ciudades del interior, hay bastantes más, algunas que son grandes y otras no tanto, estimo que para las que no son muy grandes debe estar bastante complicado en este momento con el tema de las ventas. Hay muchas orientadas a hacer lo mismo vender paquetes, turismo emisor, y casi hay dos agencias que se dedican a recibir gente. Creo que hay un desbalance en eso, y deberían haber mas oficinas de turismo receptor o a organizar sus propios paquetes, yo creo que Darío Nieto es el único que se dedica a eso.

¿Esto de la crisis a ustedes los afecta?

Y si, gran parte de nuestras ventas son corporativas si bien las petroleras si tienen que viajar viajan pero bueno las ventas y las bajas se han sentido.

¿Oportunidades?

Neuquén es una provincia muy rara comparada con el resto, porque hay mucho dinero, la gente viaja. Yo vengo de Buenos Aires y allá las agencias lo notaron muchísimo a las bajas a la gente que deja de viajar, son muy pocos los que viajan tranquilos, y acá todo lo contrario todos viajan. Acá se sintió los primeros días lo de la crisis, o también lo de la gripe.

Hay muchas oportunidades acá en Neuquén también hay que ver con lo grande que es la empresa y los costos fijos que maneja se complica bastante.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Pretendemos seguir ocupando el lugar que ocupamos dentro de las que mas venden, obviamente la idea es siempre seguir creciendo, somos una empresa familiar así que nunca nos vamos a separar de eso de ese objetivo casi toda la familia trabajamos aca. Seguramente tenemos expectativas de crecer más y quizás estamos analizando en este momento hacer lo de turismo receptor, es algo complicado hacerlo pero lo estamos haciendo. Esas son nuestras expectativas a mediano plazo.

3. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Bueno eso se lo plantean mucho las empresas grandes. Las empresas familiares es mas o menos lo mismo, la mayor cantidad de ganancias posibles, satisfacer bien. En realidad como nosotros estamos acá hace 30 años siempre nos preocupamos mucho por los pasajeros porque no somos una ciudad tan grande y si uno no se preocupa por los pasajeros, no vuelven. Esos son nuestros objetivos.

4. ¿Es importante para usted como para la empresa el trabajar sobre el conocimiento y la capacitación constante de los empleados?

Si por supuesto.

¿Que tipo de capacitaciones se les da al personal?

Nosotros trabajamos con sistema tanto como para facturar como para facturar. Eso requiere de una capacitación, actualización constante. En cuanto a lo que son conocimientos turísticos nosotros hacemos y cada vez que nos invitan organizamos los

FAM tours para conocer el destino. A su vez, hay gente especializado en cada área, si uno viene por Europa lo atiende Marta, eso cada uno se especializa en su área y eso es constante. Por ahí no es como en otros lados donde vos podés hacer un curso sobre tal cosa. Nosotros en turismo no hay cursos para aprender Europa tenés que aprenderlo vos solo por tu cuenta y estudiar.

¿Si aparece un nuevo sistema de reservas y alguien te pide hacerlo?

Cambiamos hace poquito este sistema de facturación y trajimos una persona para dar cursos dentro de la oficina y estuvo como dos semanas vino solo para eso, inclusive cada uno aprendió su sector, hay un chico que factura solamente y aprendió completo el sistema y hay chicos que venden y que aprendieron a cargar su venta en el sistema y no aprendieron todo lo otro, eso es modular.

5. ¿Posee un staff de empleados permanente o se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa?

Es permanente y constante en el tiempo, Yamila está hace 10 años, Gustavo está hace como 18 años, yo bueno yo soy el hijo del dueño

6. ¿Qué metodología se aplica cuando llega un nuevo empleado a la empresa? ¿Existe algún plan de inducción?

Si ahora que estoy yo, me encargo yo. Primero se les enseña los sistemas básicos tenemos material para que la persona aprenda lo valla estudiando y después yo le explico lo que tenga que hacer generalmente tratamos de ver gente que hallan trabajado en agencias y bueno si no ha trabajado que tenga ganas de trabajar porque nuestra agencia tiene un ritmo de trabajo muy complicado, y es complicado que alguien nuevo entre a la oficina, y si esa persona no es muy pro activa es muy complicado.

7. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

No. Los sistemas de reservas tienen pero manuales de procedimiento no.

8. ¿Todo lo que una persona sabe “operativamente” e informalmente se deja sentado en algún lugar?

Eso es complicado plasmar todo lo que una persona sabe de Europa, no es como por ejemplo estudiar marketing donde vos podés hacer procedimientos de marketing. Europa son vivencias, son lugares que uno conoce, hoteles, los hoteles cambian constantemente de nombres, los que hoy están bien mañana pueden estar mal entonces no lo podés vender es muy dinámico.

9. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia de la continuidad?

No nunca escuche

10. ¿Qué sucede cuando los empleados deciden abandonar la empresa?

Nada, lo reemplazamos. Generalmente nadie se va así, menos las personas que tenemos hace mucho tiempo no se van de un día para otro, y bueno, cuando uno contrata a una persona toma ese riesgo de que se pueda ir en algún momento, vos no lo podés atar pero bueno la información que sabe esta con ella, no se la podés sacar, no hay nada que podamos hacer. Cuando uno contrata, contrata siempre pensando que van a durar mucho entonces trata de darle la mayor cantidad de cursos y la mayor cantidad conocimiento y siempre esperamos que la persona no renuncie a los dos meses sino que nos devuelva todo lo que nosotros le dimos.

11. ¿Cómo retendría UD a los empleados?

Lo posible, tampoco haríamos locuras por ejemplo ofrecer el doble de sueldos porque nadie de los que estamos somos imprescindibles. Pero si esta persona se va buscaremos un reemplazo, en otra agencia, o en el mercado laboral, pondremos un aviso y en el último caso contrataríamos a alguien que no tenga experiencia y lo ayudaríamos nosotros.

12. ¿Cuál es la rotación de la empresa?

Es baja, de los dos empleados uno tiene 18 años y el otro 10 años trabajo, esta Guillermo que empezó hace poco la persona anterior duró como 5 años, no es normal la rotación Marta hace 20 años que está y Silvia también.

¿Por qué se fue esa persona?

Por un cambio personal mas que nada, fue a otro rubro relacionado con lo que había estudiado.

13. ¿Cuál es la rotación de la actividad en Gral.?

Es baja, generalmente es bastante baja porque somos pocos y nos conocemos mucho es complicado cambiar. Yo viví en buenos aires y allá uno se cambia de agencia como me desperté y estoy cansado trabaje dos años me quiero cambiar busco una agencia nueva y ya esa no pasa nada, acá es bastante complicado.

14. ¿Cuál es la causa de la rotación?

Es complicado, generalmente acá en Neuquén por ejemplo no hay lo que puede haber en otras ciudades que uno puede empezar siendo cadete y ascender hasta ser gerente de la empresa, los ascensos son complicados uno puede ascender hasta cierto punto, generalmente las agencias en Neuquén son todas familiares hay una o dos que son sucursales de buenos aires pero no hay muchos rangos y entonces es muy complicado entonces uno llega a un tope y es muy difícil encontrar si llegas a un tope la rotación dentro de la empresa que no estas agobiado.

15. ¿Cuál es el costo de la rotación?

Generalmente por ejemplo en nuestra agencia el trato con los pasajeros es muy personal, hace años que vienen y bueno se pierde cuando alguien se va ese trato cambia con el pasajero pero el conocimiento al pasajero es fundamental.

¿Es muy humano el pasajero se identifica mucho con el agente?

Exacto aparte uno trabaja hace 10 años el pasajero viaja dos veces al año uno ya le conoce los gustos donde quiere ir y demás y hasta que uno conozca eso y que el pasajero se sienta identificado con el agente, hasta que recuperas lleva un tiempito.

El trabajo en una agencia de viajes permite que uno se arme una cartera propia de clientes y que el día de mañana puede abrir su propia empresa, ¿eso no significaría una amenaza?

En cierto punto, abrir una oficina no es tan fácil como uno cree sobretodo si uno empieza de bien abajo es complicado. Los gastos fijos que nosotros tenemos en esta oficina son enormes entonces por ahí uno tiene la fantasía de que bueno tengo un par de empleados y me pongo mi oficina y uno recién cuando lo hace se da cuenta de que hay muchos gastos y problemas que antes no los tenía y entonces la amenaza es entre comillas porque generalmente un vendedor se dedica sólo a vender y no analiza toda la cantidad de problemas y complicaciones que tiene una oficina por ejemplo uno de esos es tener empleados es complicado.

16. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Soy hijo del dueño digamos que nació acá adentro la agencia tiene mi misma idea. ¿Trabaja ahora? un año y medio, siempre estuve ligado a la oficina y siempre trabajé desde los 18 años o desde antes. Empecé como cadete desde que tenía 14 años después me fui a estudiar volví y ahora acá.

17. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

A mí me encanta porque trabajo en familia, trabajo con gente que conozco hace mucho vos pensás que muchas veces con los chicos no tengo ni que hablar de muchas cosas porque los códigos que tenemos son tan fuertes que, y el tiempo que, de muchas cosas ya no tenés ni que hablar por eso cuando entra alguien es complicado porque nosotros tenemos nuestros códigos nos conocemos de hace mucho trabajamos mucho entonces para mí es ideal este tipo de oficinas al no haber rotación trabajar hace mucho tiempo te sentís parte casi dentro de la familia.

18. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Ser dueño. En un futuro no muy lejano si bien yo ahora estoy tomando muchas decisiones la última palabra la tiene siempre el dueño que es Silvio. Si en algún momento va a delegar esas responsabilidades en mí así que bueno mi objetivo dentro de eso es tomar esas decisiones-

19. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

¿Como qué?

Por ejemplo contar con un departamento de recursos humanos

A ver el departamento de recursos humanos dentro de agencias es muy complicado yo trabajé en American Express buenos aires la agencia mas grande de argentina Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO ERA PARA VIAJES ERA para tarjetas. En viajes vos tenias si bien lo usabas al departamento de recursos humanos era medio en broma pensás en una agencia de 100 personas que trabajan en el back office y en ventas. No existe mucho el departamento de recursos humanos y en una agencia más chica menos. Entonces somos los dueños que vemos como están los empleados y vemos sus necesidades, si necesitan algo, cambios de horarios, hay una persona del grupo que por ejemplo a la tarde no puede entrar a las 3 porque tiene una hija y la tiene que llevar entonces se arregla el horario para que pueda, somos pocos y nos conocemos hace mucho la flexibilidad es importantísimo, si uno ve que las cosas suben que el costo de vida es mas alto uno va subiendo los sueldos y según uno ve como se esfuerzan las personas y demás se van subiendo también.

20. ¿Y motivar al empleado? ¿De que forma se lo motiva? ¿Viajes? ¿Viaja quien cumple determinado objetivo?

Es que eso pasa en agencias en empresas muy grandes acá no tenemos objetivos marcados, en cuanto a vender x cantidad, siempre queremos que uno venda lo máximo posible, pero no puedes es muy difícil trazar los objetivos tan estrictos como para decir la persona que mas vende, no es MC donalls que uno ve quien mas ha facturado el que mas vendió que uno puede colgar el cuadrado del empleado del mes, entonces es complicado. Pero si cuando uno ve una persona que se esfuerza hasta nosotros hemos organizado nosotros pagar nosotros un FAM tour para que una persona conozca un lugar que vendía que quería conocer lo necesitaba y bueno lo hemos hecho y lo seguiremos haciendo. No es que tiene que venir el regalo de un mayorista para que uno

mande a alguien si uno ve que está se hace la inversión para nosotros y para el empleado.

O sea ¿se invierte en el empleado?

Si siempre y constantemente

21. ¿Por qué vos crees que las personas hace tanto tiempo que trabajan acá? ¿Por que se mantienen fieles a la empresa?

Y creo que nuestra política de ventas a los chicos les sirve somos bastantes serios no tenemos problemas con nadie, no hacemos trampa para nada, entonces pienso que hace que los empleados sigan. Nuestro ritmo de trabajo es muy importante trabajamos todo el día a full usualmente entonces eso a los empleados mas allá de los sueldos les gusta mas allá de los sueldos y demás. Y esta todo muy claro dentro en la oficina lo papeles lo que hace cada uno entonces creo que una vez que uno entra acá no tiene mayores problemas excepto adaptarse al ritmo de trabajo y demás y después no halla motivos para que una persona no quiera trabajar acá si no se adapta a los pocos que somos.

Hablando del ambiente de las agencias de viajes existe mucha oferta y demanda de recursos humanos porque si bien es un trabajo que depende mucho de la experiencia y del conocimiento ¿vos sentís que hay alguien que tiende a sacar empleado a ofrecer mejores cosas?

Y si hay un poco de eso, el tema es que sin desmerecer, falta mucho conocimiento. Entonces por ahí uno quiere conseguir un vendedor, y conseguir un vendedor que sepa es muy difícil, muy difícil entonces por ahí hay un vendedor que uno lo conoce tiene buen trato, conoce destinos por mas que no conozca todo lo que uno necesita para el puesto que esta buscando por ahí si es mejor invertir en esa persona que esta en otra agencia que invertir en una persona que tiene que empezar todo de cero. Mas allá que una persona de cero tenga la misma facilidad que aprender tiene esa persona, por eso por ahí es medio complicado.

¿Se sale a la pesca de personas?

Exacto, EN REALIDAD uno ya sabe quien es quien, generalmente conoces a los empleados de las otras agencias entonces por ahí cuando te falta un empleado decís podríamos tomar a tal, se ve. Nosotros tenemos agencias amigas que no vas a ir a sacarle a tu agencia amiga un empleado por ahí si el empleado se va y vos los necesitas o estas por necesitar lo hablas y lo ves pero no generalmente nosotros ir a sacar un empleado así como que esta trabajando llamarlo y decirle ¿querés venir, te damos mas? No se hace usualmente no se hace y a nosotros por lo menos a los chicos al menos que nos hallamos enterado tampoco lo hacen, no es tan fácil.

Las Bardas

1. ¿Cómo es la situación actual de los hoteles en la ciudad de Neuquén?:

- problemáticas que se evidencian
- fortalezas y oportunidades de este mercado
- debilidades

es un momento particular, ahora estamos en temporada baja, uno tiene que tener productos para sostener la baja que es marcada, a esto hay que agregarle la crisis la gripe y la gente lo primero que se retrae en el consumo de estas cosas que no son de digamos de consumo masivo, entonces hay que generar. Igual no notamos una baja como otros años tan marcadas, siguen habiendo consultas por ahí muy puntuales.

Las oportunidades de negocio siempre están, porque sino se paraliza el negocio hay que estar atentos, nosotros tenemos un buen segmento de mercado que tiene que ver con la experiencia y los años que es por ahí lo que le da seguridad al pasajero

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Yo siempre tengo una visión optimista, siempre tenemos cosas que vamos a armar cosas que vamos a hacer y bueno, el público responde.

3. ¿Cuál es la misión de la empresa?

No no, esto como ves es muy abierto y todos participamos yo y la gente que trabaja conmigo.

4. ¿Es importante para usted como para la empresa el trabajar sobre el conocimiento y la capacitación constante de los empleados?

Mas que la capacitación yo diría la experiencia, la posibilidad de conocer el producto, eso quiere decir viajar, que no siempre los agentes de viajes dueños de las agencias lo ven como algo importante en mi caso es fundamental y de hecho todos han viajado

¿En el caso de que el empleado solicite hacer un curso determinado se le da esa posibilidad?

Si si se puede hacer y se les da la posibilidad.

5. ¿Posee un staff de empleados permanente o se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa?

No no, el que viene se queda, hemos tenido muy poca gente que se ha ido.

6. ¿Qué metodología se aplica cuando llega un nuevo empleado a la empresa? Existe algún plan de inducción?

En general vienen con una capacitación básica que es conocer el sistema de reservas, entonces después de ahí, depende el perfil que tenga, si sirve para atender corporativo, si sirve para vender, lo vamos viendo sobre la marcha.

7. ¿Tiene un periodo de adaptación?

Eso es digamos el aprendizaje lleva tiempo y en esto es muy importante la experiencia, el conocimiento, las tarifas nunca se termina siempre hay algo nuevo que aparece para perfeccionarse.

8. ¿Quién se encarga de enseñarle la tarea que debe realizar?

Entre todos

9. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

No

10. ¿Todo lo que una persona sabe “operativamente” e informalmente se deja sentado en algún lugar?

No, porque la misma práctica es la que te va llevando y como es tan cambiante es difícil usar un manual hay manuales de reservas, y después todo lo demás hay que irlos aprendiendo y mejorando. Los sistemas de reservas si tienen manuales de procedimientos.

11. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia de la continuidad?

¿Que es eso?

Tiene que ver con una forma de retener todo el conocimiento que tiene una persona, y que quede como propiedad dentro de la empresa.

Ah no

12. ¿Qué sucede cuando los empleados deciden abandonar la empresa?

Se va.

¿A usted no le genera nada que se valla?

Y si tenés volver a capacita a alguien mas que en conocimiento en la forma que tenemos nosotros de trabajar, eso es lo que mas cuesta.

13. ¿Como retendría UD a los empleados?

En esto es fundamental que el que trabaja esta convencido de que está en el mejor lugar, para mi es importante. Hay gente que siempre esta buscando oportunidades y que nunca es de ningún lado, yo agradezco y le pongo mucho empeño a la gente que le da importancia a la fidelidad, entonces así hay gente que hace 18 años que está en la empresa.

14. ¿Cuál es la rotación de la empresa?

Mínima

15. ¿Cuál es la rotación de la actividad en Gral.?

En realidad veo que hay una alta rotación porque uno cuando va a un workshop ve que el que estaba acá ahora esta en otro lado y bueno.

¿Y por que piensa que sucede?

Y porque por ahí no se han encontrado a gusto o en esto uno tiene asociado mucho sobretodo la gente que sale de una formación terciaria o universitaria con las oportunidades que tiene de viajar o con ir a trabajar a otros lugares y eso no siempre se logra. Eso viene con la producción que tenga la agencia, sino hay que pagárselo, no siempre es la fantasía.

16. ¿Cuál debería ser la rotación esperada por el tipo de negocio y estrategia?

Nosotros no tenemos estrategia lo único que tenemos es un buen clima de trabajo eso hace que la gente trabaje en libertad, acá no se dice que vender, cada uno aplica digamos su experiencia y sus conocimientos para vender cada uno tiene su sistema y todos tenemos sus pasajeros se trabaja con mucha comodidad, incluso con los horarios.

17. ¿Cuál es el costo de la rotación?

Es complicado porque la formación es algo que llevó 18 años, el aprendizaje no se puede transmitir es imposible de transmitir en un curso por Ej., eso lleva mucho tiempo.

¿El trabajo dentro de la agencia de viajes da la posibilidad a uno de generar una cartera propia de clientes e independizarse?

Acá no existe esa figura del free lance, la gente va a otra agencia y no es tan fácil llevarse clientes porque también tenés todo el respaldo de la marca de la empresa. Aparte el producto que desarrolles, nosotros tenemos un perfil que son los grupos entonces es muy difícil que alguien se lleve eso. Por ahí el secreto del éxito eso que armamos es muy de la empresa.

18. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

19 años

19. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

La pasamos bien, este es un trabajo que esta muy relacionado con el placer entonces si entre nosotros no logramos eso entre nosotros no le sirve al cliente. Tenemos una forma muy particular.

Quizás entonces ese sea el secreto de que los empleados se queden Totalmente.

20. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Que todos viajen, que todos ganen bien, que todos trabajen en algo que le guste, fundamental hacer cosas que nos gusten sino ningún trabajo sirve.

20. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

La gente que se fue, no fue por una oportunidad nueva de trabajo, la gente que se fué fue porque no tienen en claro lo que buscan, por ahí es gente joven. Acá ya todos tienen una vida medianamente ordenada y nos hemos ido haciendo viejos entre todos.

Los que se van incorporando que son jóvenes se van acomodando a nuestra forma: salimos a desayunar, festejamos los cumpleaños, te diría que una vez al mes hay algo para juntarnos, hay una cosa de amistad también.

¿Cuántas personas trabajan en la agencia?

Acá trabajan 8 personas.

21. ¿Alguna vez le tocó entrenar a algún trabajador nuevo?

Y si... pero no es algo que me estrese, al contrario, me gusta que alguien tenga inquietudes y escuchamos también porque que la gente tenga estilo y a eso hay que respetarlo.

22. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

No.

Elida Martín:

1. ¿Cómo es la situación actual de las empresas hoteleras en la ciudad de Neuquén?
 - problemáticas
 - fortalezas
 - oportunidades
 - debilidades

No nosotros estamos trabajando bien tal vez es mas limitada la cantidad de pasajeros que depende del poder adquisitivo de cada uno la gente que tiene dinero sigue viajando, la gente que tiene dinero dejó de viajar por la amenaza de la gripe, pero ahora ya volvió a viajar nuevamente.

¿Apuntaban a un mercado corporativo?

No nosotros es muy poco lo que tenemos el porcentaje será un 10% del mercado corporativo, lo tuvimos en su momento y mucho pero con la globalización las empresas compran vía Internet o vía como sea centrales unificadas, o sea, las empresas grandes petroleras compran sus pasajes en Brasil o Venezuela donde está una mesa que atiende a toda la empresa a nivel internacional, como los pasajes son electrónicos te pueden comprar en cualquier lado, dejaron de comprar en Neuquén, cada empresa compra donde se le indica, no se por darte un ejemplo Halliburton compra en Brasil, su Neuquén Buenos aires Neuquén

¿Alguna oportunidad que vea en la ciudad?

¿Como? ¿A nivel corporativo decís?

No no precisamente

No en Neuquén en este momento el corporativo no es negocio, porque bueno, lo que yo te decía, se centraliza la compra en un solo lugar y lo único son los pasajeros individuales, lo que pasa es que cada agencia tiene su forma de trabajar están las agencias que sacan grupos, de estudio, por ejemplo, de estudiantes de egresados, escuelas de primarias todos eso, están las agencias que sacan grupos al exterior como a China, Grecia donde sea que la gente va se anota y sale en grupo y el caso nuestro es solamente de pasajeros individuales nosotros no tenemos grupos.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Mira solamente mantenernos, seguir como estamos y mantener nuestra clientela y si se puede bueno tratarla muy bien para que nos recomiende, para que vuelva, y nos recomienden pero sobretodo eso, no tenemos aspiraciones de crecimiento, porque el crecimiento implica un crecimiento físico también que no queremos, o sea, no queremos aumentar el personal, la cantidad de gente no queremos el espacio aumentar, nada yo creo que este es un momento de mantener lo que se tiene y de cuidarlo, no es un momento para planificar de futuro, esta todo tan agarrado con alfileres, que bueno, si nos mantenemos como estamos, estamos contentos.

3. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Fue cambiando con el tiempo, originalmente era un entretenimiento y salidas a Disney, después se fueron agregando empresas, llegó un momento en que llegamos a ser número uno en el corporativo, lo corporativo se fue perdiendo, pero nos fueron conociendo en el mercado, entonces tenemos un buen mercado de pasajeros individuales, nada mas es eso.

4. ¿Es importante para usted como para la empresa el trabajar sobre el conocimiento y la capacitación constante de los empleados?

La capacitación si, eso en este momento mas que en otras épocas, mucho mas que en otras épocas, porque ahora se está tratando de evitar la mediación, o sea, ya no va a haber agentes generales, ahora todo lo tenemos que hacer nosotros, entonces hay que capacitarse para poder hacerlo por Internet porque todas las armas están a través de eso, entonces antes uno tenía que alquilar un auto en Europa llamaba a la rentadora, o al representante de la rentadora y te reservaba el auto, ahora te contesta y se te di el curso ya está hacelo vos , o se hace por el sistema de reserva de aéreos o donde sea uno puede reservar un auto, igual que un hotel , y para todo eso hay capacitarse.

5. ¿Posee un staff de empleados permanente o se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa?

Si hemos ido cambiado, pero yo creo que nos caracterizamos por el mucho tiempo que esta la gente ¿no? Nosotros somos dos socias en este momento tenemos una empleada que tiene como 16 años o 15 con nosotros y otra que tiene 3 pero la anteriores estuvieron 8, 9 años y después buscando mejores perspectivas de trabajo se fueron yendo pero siempre en muy buenas relaciones ¿no? Siempre entendimos el crecimiento de cada una.

6. ¿Qué metodología se aplica cuando llega un nuevo empleado a la empresa? Existe algún plan de inducción

Si por supuesto tenemos que ponerlo al tanto en cuanto antes, lo que si ya no tenemos nosotros ganas de preparar gente, o sea, tratamos de cuando necesitamos a alguien que tenga una formación sobretodo de manejo de sistemas de reservas.

7. ¿Tiene un periodo de adaptación?

Si siempre se trata de hacerlo mejor, para que funcione pronto de la mejor manera

8. ¿Quién se encarga de enseñarle la tarea que debe realizar?

Cada una en el momento, eso se va solucionando en el momento. O sea, no tenemos un plan trazado, tratamos de hacerlo y de ayudarlo de la mejor forma.

9. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

No

10. ¿Todo lo que una persona sabe “operativamente” e informalmente se deja sentado en algún lugar?

11. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia de la continuidad?

No no tengo idea, no se que es.

Tiene que ver con la continuidad del conocimiento dentro de la empresa o sea si el día de mañana un empleado se va tratar de que todo el conocimiento que un empleado tiene de la empresa y de cómo se maneja quede retenido y no se lo pueda llevar.

¿y como se lo va a llevar? ¿ si todo el conocimiento se los lleva en la cabeza? ¿Cómo se los voy a sacar?

Claro por ejemplo operativamente todas las tareas y las formas de hacer podrían quedar asentadas en un manual de procedimientos, para que el día de mañana si llega a venir un empleado nuevo ..(interrumpe)

Eso no lo puedes manejar, el empleado encuentra la forma cuando se está por ir de llevárselo antes de irse, se lleva hasta la agenda telefónica eso no, eso es cada persona ahí ves como es cada persona.

¿Eso no significaría una amenaza?

No, no para nada hay que darles a todos las oportunidades de ser libres y que actúen de la mejor manera después ellos tendrán ellos cada uno con su propia almohada y su conciencia para ver lo que pasó.

12. ¿Qué sucede cuando los empleados deciden abandonar la empresa?

Se llevan pasajeros, hay pasajeros que los siguen a los empleados, si si, de hecho hay empresas que se han instalado en la zona que son de Buenos Aires así de empresas grandes de cadenas digamos ¿no? que vinieron con el objetivo por ejemplo de en un año poder llevarse un empleado de cada agencia para poder tener no solo la información de cada agencia sino también de algún pasajero y lo hicieron y lo están haciendo o sea tenemos ejemplos en el mercado de eso.

13. ¿Como retendría UD a los empleados?

Depende la relación que se tenga con el empleado en el momento capaz que tenemos ganas de que se vaya

¿Pero en el caso de que el empleado sea fundamental, que usted lo necesite?

Por eso te digo, depende la relación y el momento si el empleado si a nosotros nos interesa el empleado y el empleado está reclamando un cambio de horario o alguna otra cosa bueno se verá se evalúa, pero si el empleado quiere irse yo creo que tiene que irse, porque sino lo va a plantear de otra forma, el empleado que te plantea me quiero ir para que le aumenten el sueldo yo creo que el empleado tiene que irse, primero tiene que hacer otro planteo.

14. ¿Cuál es la rotación de la empresa?

Yo diría que baja, no hemos tenido tanta, porque en 16 años ¿Cuántos empleados hemos cambiado? 5 o 6 tampoco es tanto.

15. ¿Cuál es la rotación de la actividad en Gral.?

Es una rotación permanente, vos te encontrás en una reunión con alguien que creías que estaba en un lugar y ahora están en otro, cambian muchísimo muchísimo, siempre es por el sueldo ¿eh?

¿Existe esto de salir a la pesca por ejemplo de ver si una agencia necesita a alguien y persuadirlo de una forma para que venga a esta empresa?

Si es que es así, es una actividad en donde siempre es la misma gente es muy raro ahora por ahí se han incorporado gente nueva, pero hubo una época por ejemplo que éramos los mismos en todos lados nada mas que alomejor cambiados de lugares. ¿Pero ahora si no? Si pero por una cuestión sencilla, los que mas años tienen en esto o se han puesto su agencia o se han jubilado, entonces es justo es un momento de cambio.

¿Entonces es verdad que se sale a la pesca de buscar personas que tengan experiencia y conocimiento y buscarlos para que se incorporen a la empresa?

Si

16. ¿Cuál es la causa de la rotación?

Yo creo que pasa por el sueldo, después hubo una época que hubo una rotación, eso fue uno de los temas que no estuvimos nunca de acuerdo en la universidad y fue el tema de las pasantías porque ahí hubo una rotación terrible de gente estaban en un lado en otro y en otro haciendo pasantías pero había un abuso por parte de las agencias de viajes porque le pagaban en ese momento me acuerdo eran \$200 pesos entonces ¿que hacían? Terminaba el tiempo y tomaban a otro, terminaba el tiempo y tomaban a otro, entonces ya pasó a ser una prostitución del pasante porque no del pasante sino de quien lo estaba haciendo SW la línea aérea llegó a funcionar meses con pasantes pagándoles 200 pesos por mes a cada uno. ¿Pero qué pasaba? Se le terminaba el tiempo a uno y empezaban de cero con otro y vos llamabas y no sabían ni que era un avión entonces otra vez había que esperar un mes para que se entrenara y cuando estaba en condiciones sacaban a ese y ponían a otro y en las agencias se hizo muchísimo ahora lo ignoro la verdad que no lo he averiguado, nosotros nunca tuvimos un pasante acá.

17. ¿Cuál es el costo de la rotación?

Y tiene siempre una pérdida económica por lo que hay que pagar y ese tipo de cosas pero no influye.

¿Quizás por lo que hay que pagar y por ahí el tiempo que se pierde si viene una persona?

Si pero siempre se soluciona, nadie es imprescindible, ¿que será? Que tendrás que trabajar un tiempo más unas horas mas pero todo es reemplazable en esta vida.

18. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Acá como 17 años acá, yo tenía un antecedente en una agencia pero muy Light, en cambio Mónica si tenía un conocimiento firme de haber trabajado en otra agencia como 10 años.

19. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

Divertido.

20. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Es lo que te dije al principio, poder mantener lo que tenemos en este momento de crisis o sea si en este momento yo te digo que estamos trabajando y que hay mucho trabajo creo que ya es una bendición estas sacando montones de pasajeros cuando todo el mundo cree que nadie viaja. Porque acá viene la gente y dice: ah! los pasajes están bajando ¡y no! no bajaron están llenos los vuelos a Europa.

21. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

Todo esto pasa por la edad que tenga cada una de las personas, yo voy a cumplir 60 años y creo que hice más de lo que creía en mi vida yo creía que iba a ser una mamá nada más y sin embargo pude trabajar en una empresa donde el 50% me pertenecía y que llegó a ser en algún momento la número uno de Neuquén o sea pero yo ya con 60 años no tengo muchas ganas mas que mantener lo que tengo, ahí tendrías que preguntarle por ahí a Mónica que es más joven, a ver que objetivos tienen las personas mas jóvenes, cada uno tiene un objetivo depende de la edad que tiene.

22. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

Si existen si, o sea cursos y demás no, pero por ahí nos decepciona. Pero si por ejemplo nosotros que tenemos que elegir a una persona no recurrimos a una empresa de recursos humanos, funcionamos nosotros.

¿Por qué usted cree que sus empleados se mantienen fieles a la empresa?

Alomejor porque no sé, porque capaz que la silla es cómoda.

¿Vivi por qué estas en la empresa?

Uno siente, en realidad en mi caso, depende de la necesidad laboral que tengas, una estabilidad económica, un sueldo que no puedo decir nada, siempre me pagan puntualmente, he aprendido mucho muchísimo sobretodo los últimos dos años desde que terminamos con la otra parte.

Elida: Claro porque Viviana atendía corporativo donde era solamente pasaje, pasaje y alguno que otro hotel, cuando dejamos de atender el corporativo está atendiendo Europa, Caribe, entonces eso la hecho crecer.

Viviana: Eso me lleva a estar mucho mas actualizada y después bueno soy una persona mayor, en general uno fideliza la necesidad de trabajar y saber que tiene algo seguro y te pagan y te dan la posibilidad de crecer.

Además te tenés que amoldar porque sino te pasan por arriba.

Elida: Claro eso es lo que yo le explicaba a ella, porque ella me dice si se sigue aprendiendo y si te quedas perdiste porque le contaba ahora en esta actividad va cambiando todo muchísimo ahora tal vez mas que en otras ¿no?, ahora el pasajero viene mucho mas informado.

Es una actividad en donde el conocimiento se valora mucho, esto de tener la oportunidad de crecer, ¿también se les da a los empleados la oportunidad de viajar?

Si por ahí eso no es tanto como antes, antes teníamos muchísimas invitaciones que eso hacia que uno aprendiera, ahora no se da tanto, yo me acuerdo que uno no sabía donde ir porque para la misma fecha tenias dos o tres invitaciones.

¿Y a todos se les da la oportunidad de viajar?

Y si eso en la medida que se pueda, a veces vienen invitaciones y no podemos porque hay otra cosa dando vuelta o eso se evalúa en el momento.

EMPRESAS DE VIAJES Y TURISMO

Empleados:

Interturis

1. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Cuatro años y medio

2. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

Es bastante bueno, digamos porque tenemos bastantes beneficios, tanto en herramientas de trabajo como también el tema de salarios y demás, también es bueno nos dan la obra social, o sea como que estamos bien cuidados.

3. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Mi intención en principio era saber si podía trabajar y resolver bien el tema de lo que era llevar una vida de trabajo y particularmente dentro de la empresa si asumís el compromiso de llegar a un objetivo común y tratar de aportar todo lo que mejor que se pueda a ese objetivo, y, personalmente poder ver que herramientas puedo aplicar de lo que aprendí, porque gracias a dios puedo estar trabajando de algo que estudié así que.

4. ¿Qué aspiraciones tenés dentro en la empresa?

Como agente de viajes, y en realidad mi meta personal no es mi intención quedarme o proyectarlo para mas adelante, o sea, me parece que es un buen medio para acercarse a muchos otros contactos de otras cosas o quizás te abre caminos para ver alternativas de trabajo en otros ámbitos del turismo, pero sinceramente no es mi idea vivir de esto toda mi vida.

5. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

No por el momento no espero encontrar una mejor propuesta, mi intención es poder tener algo mío propio y particularmente vinculado a la hotelería eso es lo que a mi más me interesa pero por el momento estoy muy bien acá y no estoy pensando en irme, aparte quiero terminar la carrera hay otros objetivos personales en el medio que por el momento no me hacen pensar en cambiar ni en nada.

6. ¿Y crecer en la empresa?

Creo que ya he logrado crecer bastante tampoco creo que por ahí el techo sea muy alto o sea porque puedes ir pensando en nuevas alternativas o estrategias o cosas para atraer mas gente para ver como vender mas cosas pero es siempre lo mismo digamos que no es tan dinámico

7. ¿Cuándo llegaste acá siempre estuvieron las mismas personas en sus puestos de trabajo?

Si o sea cuando yo empecé acá había solo una persona después llegue yo a los dos años vino otra chica y hace un año vino otra chica y somos siempre las mismas desde el 2004.

8. ¿Alguna vez le toco entrenar a algún trabajador nuevo?

Hay parte y parte siempre la empresa te envía en los temas de capacitación esta muy bueno o con el tema de los procesos o con el tema de las ventas de viajes.

Hay una primera etapa digamos de inducción que hacen te mandan a buenos aires o sea a la central para que tengas una capacitación intensiva desde allá o lo hacen por videoconferencia desde acá y después eventualmente si sale algún tipo de capacitación que requiere de nuestra presencia en central siempre se nos cita se nos organiza todo o sea.

Existe una capacitación con respecto a lo que es empresa como está formado el grupo, que parte tiene interturi en el grupo y todo como para que vos tengas una idea. Porque la gente, en realidad, está acostumbrada a ver a todo OSDE como OSDE independientemente de que hallan cosas que se dedican a partes diferentes la gente lo ve como OSDE. Y tenemos que saber un poco de lo otro por si viene una persona con algún inconveniente resolverle el problema.

9. ¿Vos llegaste acá por una pasantía?

Si por una pasantía

10. ¿Y a partir de esa pasantía fue la capacitación o comenzó una vez que te efectivizaron?

No después de que me efectivizaron

11. ¿Y cuándo fuiste pasante quien te enseñó?

La encargada del sector acompañándome a mí en todo el tema de los procesos después tenía soporte desde buenos Aires y la mayoría de las cosas que te enseñaban sobre destinos o ventas fue a partir de videoconferencias en una primera instancia.

Y después cuando entre como efectiva, igual tampoco fue tan pronto el viaje a Buenos Aires, porque como yo ya hacia seis meses que estaba acá ya mas o menos conocía todo el manejo de la empresa y demás así que lo tuve después.

12. ¿La capacitación existe es buena?

Si es buena y no estoy descontento para nada

13. ¿Crees que existe preocupación por el cliente interno?

Si, yo por ahí noto que estamos mucho mejor que otros pero hay bocas de expendio caminando por todos lados y gente ofreciendo lo que vos haces así que es interesante que ellos mas que nada sepan y puedan incorporar y ampliar las ventas hacia fuera.

14. ¿Qué es lo que a vos te hace ser fiel a la empresa?

Acá trabajas re tranquilo, son bastantes flexibles con el tema de los horarios o con las necesidades que vos tenés por ejemplo que yo estoy estudiando, si por ahí me tengo que pedir días de estudio o tengo que salir antes o después o como fuera, nunca tuve ningún tipo de problemas, o por ahí estás enfermo o llegas tarde o sea no tenés ningún tipo de planteo entonces y aparte no nos pagan mal por lo menos para mí, en comparación con otras agencias. Además que nosotros tenemos la obra social de OSDE en planes altos te dejan tener a tus padres a cargo, o sea, tenés un montón de beneficios que en otros lados no me los van a dar.

Aparte a mí lo que me gusta mucho acá, es que noto que está bastante bien manejado el tema de los recursos que utilizan o sea el recurso humano, son casi todos profesionales y los que no estamos estudiando carreras a fines y, además la administración, la gestión de las ventas y la presupuestación es como que se hace de manera ordenada y muy similar a lo que nosotros aprendimos en la carrera, es como que yo pude ver acá una de las patas que nos enseñan en la universidad sobre la administración de una empresa

turística en este caso una agencia turística y aparte se maneja obviamente siempre pegado a lo que es OSDE entonces es como que es prestigiosa por estar pegado a OSDE entonces es también otra cosa, o sea trabajar en interturis no es lo mismo que trabajar aunque no es muy conocido acá en la región si a nivel país, entonces decir que trabajas en OSDE te da un prestigio. Después me ha pasado muchas veces que he hablado con operadores o algo que vas a otros lados y te encontrás con gente que por ahí trabaja con cabañas en convenios nuestros y te dice ¡che que suerte que trabajas ahí! O sea es como que tiene un peso distinto que cualquier otra agencia.

15. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

Si hay algunos manuales de procedimientos, ahora los están cambiando, porque estamos en el medio de un proceso de cambio de manejo administrativo como de ventas, tuvimos un cambio gerencial también es como que se está acomodando. Pero lo común es tener un manual de procesos de guía como para unificar lo que son procesos macro. Porque después lo que son productos para ventas y algunas otras cosas particulares se están manejando de manera bastante autónoma porque no todos tenemos la misma realidad en el lugar donde están las sucursales. En un principio central te bajaba todo lo que tenías que hacer vender y demás, hasta que en un momento se hizo un replanteo y empezamos a presupuestar nosotros nuestro propio mix de productos durante el año porque sino no cerraban los números nunca, porque no podíamos vender o alcanzar a vender lo que nos proponía central porque nuestra plaza no daba para vender esas cosas.

16. ¿Qué supones que puede llegar a pasar si el día de mañana vos decidís irte?

En general ni Interturis ni OSDE es una empresa que retiene al personal obviamente siempre por ahí vas a tener un planteo desde algún lugar pero mas que nada si son proyectos personales o algo no se imbisucuyen en esas cosas, lo toman como una decisión totalmente tuya y lo respetan. Lo bueno es que si te vas en buenos términos siempre tenés la puerta abierta no es que tampoco si te vas sabiendo que no querían no puedes volver nunca mas, siempre obviamente queda sujeto en el momento en que decidís volver en alguna oportunidad, pero no creo halla mucha resistencia.

17. ¿Notas que en otras agencias de viaje hay mucha rotación laboral?

Si

¿Y por qué crees que es?

En gran parte es el tema de los sueldos un motivo grande, otro motivo es el trato, te cargan de responsabilidad que no se corresponden con la actividad asignada, y después que tampoco tienen capacitación, o tienen muchas exigencias, y por ahí mas que los workshops que esas son cosas que podemos ir a ver que eso tenemos acceso todas las agencias, no es como acá por ahí traen a un operador para que capacite solo a los empleados de interturis.

17. ¿El ambiente de las agencias de viajes es muy chico en Neuquén, esto de que un empleado se mueva constantemente de una empresa a la otra, lo notas?

Existe, porque en realidad lo que más se persigue es el volumen de ventas que maneja una persona, porque lo que es el rubro de agencias de viajes, una persona que está acostumbrada a viajar con alguien que le prepara un itinerario que ya conoce a su familia, el destino que le gusta, lo que le gusta gastar y demás es casi un 90% seguro de que la va a buscar a donde esté, acá nos pasó con Claudia. Claudia vino acá y todos los clientes que tenía en su agencia anterior vinieron para acá y la siguieron a ella es malo para la empresa que la deja ir y bueno para la empresa a la que llega. En el caso de ella

se fue por el mal trato mas que nada, no porque no le gustaba el trabajo en la agencia, porque en definitiva todos los puestos son iguales, lo que cambia es el cascarón digamos como te tratan y como es la empresa.

¿Esto puede suceder por falta de conocimiento o preparación de quienes gerencian las empresas?

Por ahí puede ser por esas razones y por ahí yo veo que es por falta de perfil comercial, o por ahí lo podes ir forjando, pero en realidad tenés que ver que interés tiene la persona que está a cargo de una agencia, yo la verdad no sé cuantas de acá de Neuquén están gestionadas por licenciados en turismo. Si bien vos traes alguna a formación distinta, tenés manejo de personal un poco mas sofisticada por ahí no de como alguien que se le ocurre que tiene plata para invertir y dice: bueno me pongo una agencia de viajes porque me gusta viajar y pone dos o tres personas y por ahí piensa que es sencillo manejarlo, pero tiene sus cosas, aparte es una negociación constante que también tenés que mantener con los operadores porque vos por si solo no vendes nada si no te lo vende el mayorista tampoco y eso hay que tener un poco de conocimiento y también y viveza, y por ahí unos no conjugan ni uno ni otro.

18. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

Aparte es una política general de la empresa en si, que si toman a alguna persona, no se la mueven 25 veces del puesto de trabajo antes de tener que despedirlo, o sea ya cuando despidieron a alguien es porque realmente hicieron muchísimas cosas para que pueda progresar en algún puesto de trabajo y no ha podido, pero si no no. Hay gente que ha entrado a hacer reemplazos y se ha quedado.

1. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

En la empresa estoy desde enero así que hace 9 meses

2. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

El trabajo si me gusta, el trabajo es entretenido, lo que pasa es que a veces es mucho trabajo y es estresante, es demasiado para hacer, como que hay muchas cosas y tenés poco tiempo, porque tenés vencimientos, tenés plazos, y las tarifas se te vencen y, pero el trabajo en si es lindo. Y el clima laboral depende del día y depende de la gente, porque hay personas con las que te llevas mejor y otras con las que no te llevas tan bien, pero

3. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Por ahí, dentro de lo que es el trabajo de agencias, poder aprender a vender otros destinos, porque ahora como recién empiezo es como que hay cosas que no las manejo, o por ejemplo vender Europa no lo manejo, o por ejemplo algunos destinos no es como que me falta aprender muchas cosas, por ahí ahora conozco y vendo lo mas básico, argentina, brasil, caribe y son los lugares que conozco y que mas o menos puedo vender, pero si me largan a vender sola o viene un cliente a preguntarme por Europa, África, China esos destinos o destinos exóticos sé que no los puedo vender porque no los conozco, por ahí eso.

Conocer y aprender, como para si algún día me voy a otra agencia decir bueno, sé de todo esto. Ahora se que si me voy a otra agencia no es que voy sabiendo todo pudiendo vender cualquier cosa, pero bueno es cuestión de experiencia.

4. ¿Se tiene posibilidad de crecimiento o ascenso dentro de la agencia?

No es ese el puesto y no porque, es como que está la jefa y las empleadas no hay posibilidad de ascender, lo único que puedes hacer vos es crecer vos con tu conocimiento O saber más o en ese tipo de crecimiento, pero en jerarquía de puesto no, se que voy a seguir siempre en el mismo puesto.

5. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

No estoy buscando otra propuesta, pero si surge otra propuesta la evaluaría.

6. ¿A que te referís con evaluar la propuesta?

Y si el salario tiene que ver, y después el tipo de trabajo, no me iría a un trabajo como el que tenía antes, no volvería a estar en el puesto de informes sentada por mas que me paguen más plata, porque no me gusta el trabajo, pero sí, si es un trabajo que me gusta y que me paguen o que me quede cómodo, que se yo si es un trabajo donde tengo que ir tomarme un cole, me queda totalmente incómodo, los horarios no me van no, pero por el momento igualmente pienso estar un tiempo mas en la agencia porque me gusta y porque estoy bien.

7. ¿Cuando llegaste a la agencia pasaste por un plan de inducción o una introducción a la agencia?

Y en realidad no, hubo un mes en el que yo estuve con la persona que se iba de ese puesto que más o menos que me fue diciendo o explicando como se manejaban ciertas

cosas de la rutina de la agencia, eso fue lo que hubo. Un mes. Y a partir de ahí sola o iba preguntando o me iban diciendo, pero siempre consultando. Pero la que me dio las pautas de que era lo que se tenía que hacer era la persona que se fue de ese puesto y después me fui manejando yo.

8. ¿Se le brinda capacitaciones al cliente interno?

No desde la agencia, pero si, hay capacitaciones de los operadores que nos mandan invitaciones para capacitarnos sobre destinos, o para presentar productos.

En realidad esas capacitaciones quedan a criterio personal de cada uno, porque como es fuera del horario de trabajo no es algo que me tienen que dar permiso.

9. ¿Sentís que hay preocupación por el cliente interno?

En algunas cuestiones si. Solo en algunas cuestiones, como que si uno va y les plantea un problema o una vez tuve que viajar por un problema familiar y no me dijeron nada me dijeron si sí anda tomate los días que necesites. Pero después hay cuestiones de la rutina, o de cosas internas de la agencia, que no se si es que no se dan cuenta, pero entre el cliente y el empleado toman parte por parte del cliente.

Hay cosas en las que hay flexibilidad, cuando tuvieron problemas del médico, o cuando otra perdió el embarazo, no hubo problemas se les dieron los días que necesito, pero después hay cuestiones que tienen que ver con la empresa o del trabajo que en esas cuestiones siempre tiene la razón el cliente.

10. ¿Que es lo que te hace ser fiel a la empresa y no te vallas?

Que me gusta el trabajo y que dentro de todo el clima laboral es bueno, o sea hay por ahí problemas o roces con una persona en el trabajo, pero después el resto es un clima bueno y no, la paso bien, aparte ahí tengo la posibilidad de que ahí soy re independiente no es que tengo un jefe encima que me está diciendo hace esto, anda, lleva, trae, es como que yo manejo a mis clientes y trabajo tranquila. No te sentís presionada, entonces me gusta.

11. ¿Qué supones que puede llegar a pasar si el día de mañana vos decidís irte?

Contratar a otra empleada.

12. ¿No pensás que buscarían retenerte?

Por ahí si.

13. ¿De que forma?

Con un aumento de salario, que eso es lo primero, o al menos fue lo primero que hicieron con la chica que se fue, o tratar de arreglar los horarios.

14. ¿Notas que en otras agencias de viaje hay mucha rotación laboral?

No, la otra chica que está, está hace cinco años y pico y la anterior estuvo casi cinco años también. Siempre tuvo varios empleados pero empleados de por lo menos cuatro o cinco años.

15. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

No, o sea los manuales de procedimientos tenés los de AMADEUS los de los sistemas de reservas básicos, pero no de la agencia. O sea no es que la agencia tenga su manual donde diga, las cuentas corrientes se manejan así, la facturación de cabotaje se maneja así, las cuentas del ministerio se maneja así, esas cosas no, eso es, experiencia.

EMPRESAS HOTELERAS:

Entrevistas

Gerentes:

Hotel Casino Magic:

1. ¿Cómo es la situación actual de los hoteles en la ciudad de Neuquén?:

- problemáticas que se evidencian
- fortalezas y oportunidades de este mercado
- debilidades

La principal problemática tiene que ver con el mercado del petróleo, ésta es una actividad que se amoldó mucho al segmento corporativo. Se evidencia desde Octubre del 2008 a la fecha, una disminución importante de viajeros a la ciudad de Neuquén, esto es motivado por la baja en la actividad petrolera fundamentalmente, pero factores adicionales como los de crisis sanitaria agregan valor a esta baja porcentual de reservas. Y hoy en día vemos sus consecuencias. Muchos empresarios que venían de otros lugares del interior decidieron quedarse en sus hogares, otros rescindieron sus vacaciones.

A su vez, como debilidad cabe destacar que Neuquén es considerada una ciudad de servicios y no un polo turístico. Además no hay al momento una buena gestión de captación de congresos empresariales, lo que nos ubica por debajo de otras capitales nacionales en este aspecto.

Entre las oportunidades encontramos que Neuquén es una ciudad que esta creciendo mucho.

Como fortaleza solo destaco que a nivel patagonia, es la única ciudad que posee infraestructura adecuada y un buen escalonamiento hotelero.

Desde la creación de Casino Magic hotel, todas las categorías están presentes en el servicio de la hospitalidad de Neuquén.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Casino magic apunta a la diversidad, a la variedad en toda su oferta, ofrecemos al cliente: juegos, shows, espectáculos internacionales, cocina, sala de convenciones, hotelería. Más allá de la variedad y la diversidad en productos apuntamos a la calidad del servicio antes que todo.

3. ¿Cuál es la misión de la empresa?

No la recuerdo, no la tengo presente

4. ¿Es importante para usted como para la empresa el trabajar sobre el conocimiento y la capacitación constante de los empleados?

Sin dudas es primordial no solo para la empresa sino para el plan de carrera individual de cada uno de los colaboradores.

Casino magic invierte desde el primer día de inducción de cada empleado un sin fin de recursos destinados a su capacitación.

5. ¿Posee un staff de empleados permanente o se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa?

Casino magic posee un staff permanente. Departamentos como ama de llaves, reservas y gerencia han tenido rotación cero, y en otros como recepción y maleteros, la rotación ha sido muy baja, incluso menor a la media.

Este esfuerzo se relaciona a la dificultad de hallar en la zona, personal idóneo y con experiencia en hoteles de alta gama.

6. ¿Qué metodología se aplica cuando llega un nuevo empleado a la empresa? Existe algún plan de inducción

Claro trabajamos con un plan de inducción, en realidad hay dos tipos de induccion:

La primera es generada desde el departamento de recursos humanos, e incluye el global de empresa, su historia, políticas de recursos humanos, ética y comportamiento de cada empleado.

El segundo plan es mas preciso, corresponde efectuar la inducción desde el departamento que involucra el área de destino del empleado y es puntual acerca de responsabilidades y tareas del mismo.

7. ¿Tiene un periodo de adaptación?

Depende el mismo y de la tarea especifica, como ejemplo de esto, un mensajero posee una inducción de diez días. En cambio un cajero/recepcionista debe al menos contar con un mes de acompañamiento e inducción.

En compañías hoteleras con altos estándares de servicio, este aspecto es fundamental dado que afecta en forma directa al servicio.

8. ¿Quién se encarga de enseñarle la tarea que debe realizar?

Esto le corresponde, o bien, la responsabilidad la tiene el supervisor inmediato, y a su vez, todo el grupo de colaboradores de un mismo área se involucran creando cohesión de equipo. Sin este empowerment seria imposible gestionar servicio non stop.

9. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

Si, existe una descripción de cargo global que enmarca responsabilidad y limite de acción y además, un gran numero de procedimientos útiles como herramienta de gestión, control y apoyo.

10. ¿Todo lo que una persona sabe “operativamente” e informalmente se deja sentado en algún lugar?

Si, en los jobs description y sus actualizaciones constantes, es decir en los manuales de procedimientos. Tratamos de que todo quede sentado en estos manuales, y tratando de estandarizar al máximo el servicio.

11. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia de la continuidad?

Tal como lo nombras no, decime de que e se trata mas o menos.

Claro tiene que ver con una forma de management que trata de que todo el conocimiento que adquieren los empleados y que tienen en sus cabezas quede retenido en la empresa. A partir de la utilización de manuales de procedimientos o bien aplicando estrategias para tratar de retener a los empleados, motivándolos, dándoles oportunidad de crecimiento y de hacer carrera dentro de la empresa.

Te diría que eso es aplicable pero combinable. Para llegar a generar ese tipo de gerencia estaríamos hablando de empresas muy grandes, tanto en su tamaño como en su estructura. La única forma de retener al empleado es aplicando justamente ese tipo de estrategias. Es decir apuntalarse en un plan estratégico de carrera definido y apoyado por la compañía.

12. ¿Qué sucede cuando los empleados deciden abandonar la empresa?

Y...existe una parte que es evitable y otra inevitable. No se puede obligar a la persona a quedarse, pero tampoco se puede negociar con la misma y más si se trata de salarios. La hotelería se encuentra regida por un convenio que indica y deja explicitado el sueldo mínimo, cuando el empleado pide más...ya no es posible de negociar. Claro que existen casos en los que por Ej., Sol una excelente empleada, licenciada en turismo ella, y una habilidad que nada tiene que ver con la hotelería la lleva a elegir otro trabajo. En realidad su inglés era excelente y recibe una propuesta por parte de una petrolera en Rincón de los Sauces para ser profesora de inglés, con un sueldo siete veces más alto que el que el hotel le brindaba, en esos casos optó por su beneficio económico. Lógicamente aceptó y para nosotros significó una pérdida importante. Mas que nada porque los clientes y todas las encuestas que se hacían la perfilaban como la más atenta, la más simpática etc. y es así, cuando un empleado se va el costo que le genera a la empresa es altísimo, no solo porque se pierde a una persona importante sino porque se debe capacitar a otra, se debe contar con tiempo, esto genera una movida muy importante.

Es decir, actualmente, y siempre hablando del segmento hotelero que nos compete, poseemos los mejores beneficios para los empleados en la ciudad de Neuquén.

Si un empleado deja la organización es en un alto porcentaje por cambio de rubro o bien ofertas de otros segmentos que permiten un crecimiento más rápido.

Si bien las puertas se abren desde adentro en toda organización, lo invertido en capacitación y recursos hace que se logre el mayor de los esfuerzos en la captación y posterior retención de los empleados, disminuyendo la rotación.

13. ¿Qué se hace con todo el conocimiento que esta persona se lleva dentro de si?

Y... tratamos de que queden asentados en manuales de procedimientos, lógicamente todo lo que conoce una persona no todo queda asentado, pero todo lo que refiere a tareas operativas tratamos de que quede asentado.

Todo lo que sabe una persona formará parte de su crecimiento personal, como considero que lo es en cada historia laboral que comienza.

Cada empleado trae su experiencia de vida o laboral, así como se lleva nuestro know how, eso es inevitable.

14. ¿Como retendría UD a los empleados?

Es difícil te vuelvo a repetir, pero trabajamos mucho con la posibilidad de crecimiento, motivamos mucho al personal, si yo veo que te gusta sistemas de reservas y de repente sale un curso on line de trescientos ó cuatrocientos pesos, y, yo te digo que lo hagas.

Trabajamos mucho con tareas amersas, esto ¿qué quiere decir? que por ejemplo un día en el mes yo le digo al amas de llaves hoy vas a ser recepcionistas. En este caso se trata de que todos sepan hacer las tareas de todos. Se capacita a las mucamas, es decir, se las hace hacer cursos de inglés, no te digo, que saben inglés perfecto pero hola, chau, toalla, toallón, cuchillo, tenedor, cosas básicas. Por otro lado, se mima mucho al empleado en verano se les permite que guarden sus autos bajo un toldo para que estén a lo sombra y no sufran de calor, se les da un día libre, un franco, son cosas que estimulan, la posibilidad de ascenso existe en este hotel, lógicamente siempre depende de cada uno y de lo que cada uno quiera ¿no?.

Pero en sí la retención se logra con capacitación, equipo con buen clima laboral, no prometiendo factores imposibles de cumplir, y una buena política de recursos humanos.

15. ¿Cuál es la rotación de la empresa?

Si tuviéramos que medirla entre alta, media y baja te diría que es muy baja para la edad que tiene el hotel en general, recordá que hace tan solo un año que estamos funcionando, y nuestro staff de trabajo no ha tenido mayores fluctuaciones. Nosotros estamos en un número mínimo, casi perfecto.

Nuestra rotación es casi nula desde la apertura del hotel, inferior al 10%.

16. ¿Cuál es la rotación de la actividad en Gral.?

En general es alta y depende mucho del tiempo de funcionamiento del hotel, a partir del cuarto año comienza a ser mucho más estable, en el primer año de vida de un hotel, la misma suele llegar hasta un 40%. En los años posteriores se nivela siendo un valor normal de mercado 15 al 20%

17. ¿Cuál debería ser la rotación esperada por el tipo de negocio y estrategia?

Debería ser baja, no superior al 15% anual, si se aplican buenas estrategias. El hecho es que este es un negocio muy cruel, donde la posibilidad de crecimiento es muy amplia y se puede lograr en poco tiempo (relativamente) y ¿después?, lógico una vez que tenés lo que querés buscas más, y eso te lleva a ver que hay mas allá, yo fui maletero, después recepcionista, después jefe de recepción, luego gerente, después subgerente y todos pero todos mis ascensos los conseguí migrando de una empresa a otra, esto es así, hoy con 31 años soy sub gerente y busco la gerencia general de este hotel, pero bueno si me ofrecen la gerencia general de otro hotel, se analizarán las propuestas, los beneficios y se elige, esto es así.

18. ¿Cuál es la causa de la rotación?

La causa de la rotación tiene que ver con lo que quiere cada uno para si, con lo que busca cada uno, con lo que quiere, ya sea porque existen mejores propuestas, porque los intereses son otros, porque pica el bichito de saber que hay más allá y te lanzas a averiguar. La rotación también se produce porque este es un negocio que necesita gente contenta que esté feliz, si vos a tu empleado lo tenés mal, le asignas tareas que no le gustan lo encasillas en una sola actividad, son cuestiones que el cliente percibe, y si viene otra empresa y le ofrece otra cosa, con libertad para trabajar, a otro salario seguramente aceptaría. Otras de las causas tienen que ver con la posibilidad de crecimiento que brinda la actividad.

Por ejemplo en ciudades como Buenos Aires, con un gran número de hoteles, los puestos de ascenso suelen horizontalizarse más que en ciudades pequeñas en donde los objetivos se logran en solo una organización y a mayor plazo.

19. ¿Cuál es el costo de la rotación?

Altísimo, porque tenés que volver a empezar todo de nuevo, es una nueva persona que debe aprender todo de nuevo, se la debe capacitar, hasta que está al mismo nivel que sus compañeros y... es costoso

En sí el costo dependerá del cargo que ocupaba el empleado. Aunque en todo sentido es muchísimo mas que la liquidación final... es un volver a cero en capacitación directa y necesidades de cada puesto, pero no tiene un valor específico.

20. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Desde octubre de 2007 fui importado desde Buenos Aires

21. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

Es muy lindo, somos pocos, se ha formado un grupo de trabajo bastante bueno, los chicos que trabajan y que digamos son la cara visible del hotel se conocían entre ellos, se llevan muy bien, mismo con las personas que trabajan detrás de escena por así decirlo. Es muy lindo.

Si bien ocupé cargos similares en otras organizaciones, considero apropiado el nivel de confianza que se deposita en cada colaborador, se valoran las ideas, se recibe el salario en tiempo y forma, y el grupo se consolido homogéneo haciendo cómodo el día a día.

22. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

En el cargo que ocupo un ascenso llegaría a la gerencia general del hotel.

Aunque este no es mi objetivo, sino que el mismo radica en poder conocer mas detalles de la operación en sectores donde la carrera no me cruzó, (Ej. alimento y bebidas / ama de llaves) para llegar a conocer todos los aspectos de la operación y poder gerenciar con mayor alcance otro hotel en un futuro cercano.

23. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

El crecimiento en gerencia de hoteles obliga la variación de empresas en forma constante, ya he conocido seis hoteles desde adentro y considero que casino magic no será el último, como ejemplo, hoteleros de 15 o 20 años en actividad han variado en más de 10 hoteles en su carrera. Esto es normal a nivel gerencial.

24. ¿Alguna vez le toco entrenar a algún trabajador nuevo?

Si, en realidad esta es una tarea bajo mi responsabilidad.

25. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

No es que existan estrictamente, se sabe y es obvio que deseamos que el personal se quede con nosotros, te diría que si que existen pero por todas las cuestiones que ofrecemos y brindamos a nuestros empleados.

Hotel Suizo:

1. ¿Cómo es la situación actual de las empresas hoteleras en la ciudad de Neuquén?:

- problemáticas
- fortalezas
- oportunidades
- debilidades

Bueno en realidad la situación actuales bastante diferente a la de hace años atrás por la crisis que estamos atravesando que se ha notado en todos los rubros y a nosotros nos pegó bastante fuerte y se nota mucho en la ocupación, hoy tenemos que ver las diferentes cosas en cuanto a, por ejemplo, las tarifas que hoy estamos manejando son con un 20% de descuento que estabas manejando aproximadamente hace 6 o 7 meses atrás antes que explotara toda esta crisis.

El panorama aparentemente es positivo, o sea, puede llegar a mejorar pero sinceramente es un momento difícil para evaluar hoy no se puede hacer una evaluación de cual es la oportunidad de un hotel porque no es un momento propicio para hacerlo eso es la realidad. Si vos me preguntabas hace un año atrás yo te decía sí. Hoy estamos bien, con expectativas de seguir creciendo se están abriendo hoteles nuevos, les están yendo bien pero hoy sinceramente el panorama es incierto, con esperanzas y expectativas de que mejore pero es incierto.

¿Ustedes se manejaban con un mercado único como el corporativo o variaba?

En Neuquén como vos sabrás tiene un mercado corporativo y más que nada de empresas petroleras, gente que viene a trabajar, el turismo en Neuquén nunca fue fuerte se están modificando algunas cosas desde sectores privados y organismos que se están formando para atraer otro tipo de publico, de hecho se esta formando el bureau de congresos y convenciones que se en lo que se está trabajando en eso ahora que yo creo que esto es muy importante y que le va a hacer mucho bien a Neuquén siempre y cuando podamos vender un servicio integral , me refiero no solo a los hoteles en si, sino a al resto de los servicios que incluye la actividad. En cuanto al pasajero en particular viene siempre en las temporadas altas, los fines de semana de paso que eso no cambia nunca y es ya histórico.

3. ¿Cuál es la visión de la empresa?

La empresa es una empresa familiar, que se planteo hace mucho tiempo un objetivo que era esto era crecer tratar de llegar a ser un hotel reconocido en la ciudad de hecho hoy lo es, un hotel tres estrellas con cierta jerarquía y reconocimiento por parte de los clientes por lo tanto la visión de esta empresa siempre fue esa hasta llegar a cumplir esos objetivos, siempre manteniendo esa calidez, la atención personalizada nosotros acá es todo una familia, es la cultura organizacional que gira alrededor de eso. La dueña es la hija de quien fundo el hotel y pasó por sus manos, ahora el hermano también está acá, su padre también y siempre tratando de tratar al cliente como una persona no como un número, es muy personalizado y tiene cosas muy diferentes al resto de los hoteles tenemos rasgos característicos muy marcados.

Trabajamos con procedimientos y estándares pero es en base a nuestra rutina diaria, no es que compramos un enlatado sino que al contrario, estamos por certificar ISO y todos los procedimientos se hicieron en base a lo que nosotros ya estábamos haciendo entonces tratamos de respetar esos rasgos característicos, la calidez, los empleados, de un montón de cuestiones que son típicos ¿no?

4. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Yo creo que más allá del tema de la rentabilidad, tiene que ver con cuidar al cliente, ofrecerle un servicio de calidad, personalizado, para que vuelva y lo recomiende.

5. ¿Es importante para usted como para la empresa el trabajar sobre el conocimiento y la capacitación constante de los empleados?

La capacitación es fundamental o sea mas allá de que sean simples procedimientos, el personal tiene que estar capacitado informado tiene que tener las herramientas para poder dar la respuesta inmediata al cliente en cualquier situación y es la única manera, eso lo hacemos nosotros generalmente cuando incorporamos personal nuevo, pero las cosas se hacen , como te decía por procedimientos es mucho mas sencillo que antes, entonces se entrega un material de lectura y después nos tomamos los días que son necesarios para ir explicando y detallando en forma practica todos los procedimientos.

6. ¿Posee un staff de empleados permanente o se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa?

No generalmente, hay de todo, pero hay permanencia, hay gente que hace 17 años que está trabajando, otros 15 otros 3, 4 yo hace 7 que estoy. Los que han rotado un poco mas son los recepcionistas pero de hecho la persona que menos tiempo tiene es un 1 año, se va formando el compromiso, es difícil hoy porque hay mucha gente con muy poco compromiso de trabajo y se toma todo como muy relajado y hoy te ofrecen 50 \$ mas y te fuiste y nosotros acá te pusimos en blanco, nosotros ponemos automáticamente a la persona que ingresa aunque sea a prueba tiene ya el seguro de la ART porque sino no puede ingresar ninguna persona en otras condiciones, es todo un tema dar de alta a un empleado y tenerlo 15 o 20 días, pocas veces ha pasado pero pasa. En general ahora está estabilizado, antes donde habían más posibilidades de trabajo se notaba mas la rotación. Te hablo antes de la crisis, cuando era el boom de los hoteles que todo el mundo abrió en esa época si. Quizás el hotel de la esquina te ofrecía un poco mas te ibas, otro horario otro franco y se iban. Hoy es más estable.

7. ¿Qué metodología se aplica cuando llega un nuevo empleado a la empresa? Existe algún plan de inducción

Se lo introduce a la empresa con los procedimientos obviamente siempre manteniendo el contacto personal dueños y empleados se presentan los dueños, se hacen reuniones entrevistas las hacemos nosotros junto con los dueños del hotel, pocas veces utilizamos intermediarios para elegir el personal y luego de esta introducción se hace el procedimiento, se entrega los procedimientos de la sección que corresponde se les muestra todas las instalaciones se lo introduce por completo a la empresa porque es como debe ser.

8. ¿Tiene un periodo de adaptación?

No lleva mas de 15 días porque nosotros generalmente necesitamos rapidez, ¿por que? Porque los clientes te sorprenden y hay que atenderlos urgente en ese tiempo puede estar alguien puedo estar yo cubriendo ese espacio porque también lo hacemos. He absorbido la cultura de esta manera quizás te toque llevar una valija , llevar una bandeja que quedo acá abajo del desayuno al bar tus tareas no son acotadas uno tiene que tener la capacidad y la humildad para hacer las tareas que no son las tareas que no hace todos los días. Entonces este tiempo tratamos de hacerlo lo mas ágil posible como para que

tengamos respuesta inmediata, que podamos cubrir el puesto inmediatamente pero dura entre una semana 15 días depende del puesto que sea.

9. ¿Quién se encarga de enseñarle la tarea que debe realizar?

Entre todos por ejemplo la parte operativa la hace la jefa de recepción que es Laura hace un control, entregamos los procedimientos, en el sector de lavandería y mucamas lo hace la gobernanta también con procedimientos en mano y guiándola constantemente acompañándola y mostrándole como se hacen las cosas hasta que lo haga ella, esa es la manera que tenemos.

10. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

Si

11. ¿Todo lo que una persona sabe “operativamente” e informalmente se deja sentado en algún lugar?

Eso se plasma en el sistema, por ejemplo nosotros tenemos fichas de clientes y en eso se hacen distintas observaciones

12. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia de la continuidad?

¿La continuidad del servicio? ¿La calidad?

Tiene que ver con la continuidad del conocimiento dentro de la empresa.

Bueno para ampliar esto los procedimientos se hicieron en base a la practica, no es que se impusieron, a lo que ya estábamos haciendo por ejemplo ahora yo trabajo en mi procedimiento en las tareas que yo hago habitualmente, entonces si el día de mañana yo me tengo que ir la persona tenga que ocupar mi lugar va a saber que hacer.

13. ¿Qué sucede cuando los empleados deciden abandonar la empresa?

Generalmente se conversa se plantean los motivos si es que los hay, nosotros siempre tratamos de mantener y retener al recurso humano que consideramos valioso y por lo tanto se buscan algunas alternativas y en caso de que no las hallas no se puede hacer nada.

15. ¿Como retendría UD a los empleados?

Motivándolo de distintas maneras, se tratan de buscar distintas alternativas, se ve la posibilidad de negociación, ver cuales son sus intereses y por que quiere abandonar la empresa.

¿Es posible ascender, crecer dentro de la empresa, hacer carrera en la empresa?

Es posible, desde mi experiencia personal fue posible porque yo empecé a trabajando 4 horas como recepcionistas, recepcionista por 8 horas, después fui jefa de recepción, y ahora soy sub- gerente.

Si tenemos una persona con capacidades distintas a las que habitualmente cumple tratamos de tenerlo en cuenta cuando halla un puesto vacante. Ahora por ejemplo paso una de las muchas pasa a ocupar un puesto en el bar, es otro tipo de trabajo con tareas administrativas mínimas, vamos viendo y vamos evaluando constantemente las alternativas dentro de la empresa antes de incorporar a otra persona.

16. ¿Cuál es la causa de la rotación?

Antes era la posibilidad de trabajos en otros lugares, porque Neuquén tuvo un boom, y entre los mismos hoteleros a medida que iban abriendo nuevos hoteles se iban robando

había personal que pasaba de un hotel a otro por una cuestión que te explique de un mínimo de motivación, conveniencia de horario, distintas cuestiones que la gente evalúa según le conviene eso fue uno de los motivos ahora esta todo mas estable por la cuestión económica, no hay tanta rotación o sea la gente esta tratando de preservar su empleo porque la cosa no está fácil.

17. ¿Cuál es el costo de la rotación?

Toda la parte administrativa el tiempo que genera capacitar a una persona nueva o sea son un montón de factores que afectan y que te desestabilizan un poco hasta que vuelvas a integrar a una persona a un grupo de trabajo es complicado.

18. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Hace 6 casi 7 años

19. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

Yo estoy bien, de todas manera uno tiene sus proyectos personales por afuera y bueno yo considero que en algún momento mi etapa acá va a terminar, pero por el momento estoy bien, este fue mi primer trabajo a los 25 años y estoy acá.

20. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

21. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

No estoy esperando una mejor propuestas, yo tengo proyectos personales que no tienen que ver con la hotelería entonces estoy bien por el momento.

22. ¿Alguna vez le toco entrenar a algún trabajador nuevo?

23. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

No no existe el departamento de recursos humanos, tratamos de hacerlo nosotros desde la gerencia y derivarlo a distintos profesionales de distintos sectores llámese psicólogos para hacer los test preocupacionales, llámese contador para arreglar la cuestión de convenios y sueldos y ese tipo de cosas.

24. ¿Por que crees que los empleados se mantienen fieles a la empresa?

Porque yo creo que el hotel desde siempre ha tenido una conducta hacia los empleados que ha sido la misma o sea hablo de que las cosas siempre son claras de que si se pacta algo se cumple acá no hay postergación de pagos de sueldos que para la gente eso es muy importante, acá hace años que se paga los días 7 y los días 7 de cada mes esta el sueldo depositado en el banca entonces yo creo que mantener una línea de conducta hacia los empleados genera mucha responsabilidad y genera compromiso.

Hotel Express:

1. ¿Cómo es la situación actual de las empresas hoteleras en la ciudad de Neuquén?:
 - problemáticas la ocupación en nuestro caso esta directamente relacionado a la evolución de los negocios de otras actividades como el petróleo, agro, salud, financieras, etc. Además del crecimiento particular a nivel familias que permiten la ocupación de turismo de carácter estacional.
A nivel recursos humanos, poder competir con niveles de salarios como los del sector petrolero dificulta la reclusión de personal calificado para la prestación de servicios hoteleros. Gran presión fiscal
 - fortalezas contar con una estructura edilicia y servicios de calidad
 - oportunidades en nuestro caso diversificamos nuestro servicio con la prestación de servicios de salas, catering y tecnología.
 - debilidades débil acceso a financiación. Nulos programas de incentivo hotelero desde turismo nacional y o provincial. Poca apoyatura a nivel cámara empresaria hotelera.
2. ¿Cuál es la visión de la empresa? trabajar para liderar el mercado hotelero, brindando un servicio estandarizado, proporcionando la mejor ubicación, calidad, confort y atención para constituirnos en la fuente de satisfacción de nuestros clientes
3. ¿Cuál es la misión de la empresa? planes de capacitación para profesionalizar nuestro personal, asegurar el cumplimiento efectivo de las ofertas servicio y establecer una dinámica de mejora en beneficio de nuestros accionistas, empleados y comunidad.
4. ¿Es importante para usted como para la empresa el trabajar sobre el conocimiento y la capacitación constante de los empleados? Si, propiciamos la capacitación interna, sobre todo desde nuestra proceso de certificación de normas de calidad.
5. ¿Posee un staff de empleados permanente o se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa? Permanente.
6. ¿Qué metodología se aplica cuando llega un nuevo empleado a la empresa? Existe algún plan de inducción. Si ..existe manual de inducción, con descripción de puesto de tareas, responsabilidades , organigrama de la empresa, objetivos, plan de contingencia.
7. ¿Tiene un periodo de adaptación? Si, coincidente con el periodo de prueba de la ley laboral.
8. ¿Quién se encarga de enseñarle la tarea que debe realizar? Jefe inmediato directo.
9. ¿Utilizan manuales de procedimientos? Si
10. ¿Todo lo que una persona sabe “operativamente” e informalmente se deja sentado en algún lugar? Se trata de que las tareas concernientes a un puesto no sean informales. Todo esta plasmado en manuales de procesos y procedimiento de modo de despersonalizar la ejecución de las mismas.
11. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia de la continuidad? Si, en forma directa.

12. ¿Qué sucede cuando los empleados deciden abandonar la empresa? Si se da el espacio, se indaga los motivos para tratar de resguardar el puesto y la persona. Normalmente no es lo habitual. Se respeta la decisión del empleado.
13. ¿Qué se hace con todo el conocimiento que esta persona se lleva dentro de si? Se reconoce a través de certificados de trabajo y de las capacitaciones brindadas. Todos los empleados saben que en definitiva todo el esfuerzo que la empresa hace en capacitación, en definitiva se lo lleva el empleado en una valija a cualquier parte y nadie se lo puede quitar. De ahí, el compromiso y la responsabilidad en la realización de sus tareas y en las relaciones con el cliente.
14. ¿Como retendría UD a los empleados? No retenemos.
15. ¿Cuál es la rotación laboral de la empresa? Leve a media
16. ¿Cuál es la rotación de la actividad hotelera en Gral.? Ídem anterior, con excepción de los puestos por temporada, que ya son concebidos de esa manera.
17. ¿Cuál debería ser la rotación esperada por el tipo de negocio y estrategia? Leve a media, dada por el techo natural de los puestos y jerarquías de trabajo.
18. ¿Cuál es la causa de la rotación laboral? Mejora salarial.
19. ¿Cuál es el costo de la rotación laboral? Alto, mas allá de lo indemnizatorio, el costo también redundo en la búsqueda de nuevo personal, medianamente profesional, con experiencia, su inducción y capacitación... su éxito final o no en el desempeño.
20. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa? 13 años
21. ¿Cómo es trabajar en la empresa? Saludable, esta en uno, buscar desafíos, plantear cambios...todo en pos de mejoras.
22. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo? Lograr junto a mis colaboradores una administración ágil y eficiente.
23. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto? Me quedo para crecer.
24. ¿Alguna vez le toco entrenar a algún trabajador nuevo? si
25. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados? no

Hotel del Comahue

1. ¿Cómo es la situación actual de las empresas hoteleras en la ciudad de Neuquén?:

- problemáticas
- fortalezas
- oportunidades
- debilidades

Muy bien, bueno la crisis afectó muchísimo a la hotelería de Neuquén no de Neuquén de todo el país, Neuquén ciudad tiene un status que no tiene turismo, o sea el turismo de Neuquén ciudad es de paso, el turismo se ha deprimido en todo el país y obviamente Neuquén no es ninguna isla así que sufre también las consecuencias. El público de Neuquén es netamente corporativo tenemos también la particularidad de que tuvimos muchos conflictos con las empresas petroleras que es el fuerte de los corporativos en la ciudad y que aún no se ha salido de esa meseta.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Bueno yo recién nombre la palabra meseta hay un, está en medio de una meseta sin ver los límites hay un, nosotros trabajamos con proyección, con presupuestos y los presupuestos, realmente, lamentablemente son acertados, nosotros tenemos mayo, junio, julio prácticamente los mismos guarismos, se repiten en agosto y no veo, no vemos de manera inmediata que esto se pueda revertir de una manera positiva, o sea que va a seguir en esa meseta.

3. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Si por supuesto tenemos una misión declarada hay objetivos, el hotel primero está inmerso en una comunidad y luego se muestra al mundo, nosotros tenemos muchos pasajeros extranjeros y en su mayoría el hotel era aceptado masivamente nosotros veníamos desde el año 2007 y 2008 con permanente ocupación en este momento estamos a un 60% de ocupación de lo que estábamos en el año 2007 y 2008.

4. ¿Es importante para usted como para la empresa el trabajar sobre el conocimiento y la capacitación constante de los empleados?

Permanentemente, esto no podría estar exento en ningún rubro de ninguna naturaleza entrando a hilar fino dentro de nuestra industria, esto es una actividad que el horizonte siempre es muy lejano y ojala que siempre sea así yo tengo 62 años y es el día de hoy que tengo que seguir estudiando y tengo proyección ilimitada para eso. Yo comencé a trabajar, cuando yo empecé a trabajar en la primer gerencia el hotel en un cinco estrellas en Buenos Aires se manejaba con el telex, cuando apareció el fax era una cosa mágica hoy tenemos Internet, la actualización es constante, y no se lo que nos va a deparar el futuro pero yo estoy preparado para recibir con optimismo y con profesionalidad técnico.

5. ¿Estas capacitaciones que se les brindan a los empleados de que se tratan?

Nosotros tenemos en este momento 120 empleados desde un bachero a una persona de comercialización desde un chef a un encargado de mantenimiento que arregle una caldera, entonces los cursos se multiplican nosotros tenemos ayuda externa como ser auditores contratados que nos dicen, estudios tributarios por ejemplo donde nos dicen

permanentemente que leyes nuevas son, cuáles hay que aplicar, de qué manera, bueno administración obviamente se nutre de eso, todo lo que sea gastronomía tenemos una empresa externa que no solamente hace los controles bromatológicos sino que permanentemente le esta dando cursos de toda naturaleza vinculadas con la manipulación de alimento uso de las nuevas texturas, hay una persona que se encarga, una empresa que se encarga de seguridad e higiene permanentemente está haciendo cursos sobre seguridad e higiene que son múltiples y cuando mas leyes saca un consejo deliberantes o cuando mas productos surjan, mas cursos hay que hacer, entonces en las distintas disciplinas, es muy simple, la gente de maestranza por ejemplo toma los cursos tanto de bromatología como los de seguridad e higiene y como los cursos los dan los mismos proveedores de productos con sus productos, bueno, nosotros estamos, participamos de infinidad de instituciones intermedias como ser por ejemplo la cámara hotelera, la cámara hotelera nos da anualmente una cantidad de cursos con respecto a calidad de servicios, para gastronomía barman, mozos, mucamas en una palabra de las 120 personas toman cursos las 120 personas.

6. ¿Posee un staff de empleados permanente o se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa?

En la hotelería en general, mundial hay una gran rotación de empleados.

7. ¿Y eso a que se debe?

Es hasta inexplicable la rotación, por lo general los que rotan son la gente joven y dentro de un 100% de empleados, estamos hablando del mundo ¿eh?, no solamente del Comahue, el porcentaje mayor son jóvenes, migran, emigran, se abren nuevas fuentes de trabajo hay nuevas oportunidades hay nuevas tendencias, no solamente en la hotelería, entonces un licenciado en turismo no solamente se queda en un hotel, puede ir a un crucero, puede ir a un sanatorio encargarse de la hotelería de ese sanatorio y es una especialidad, bueno las posibilidades son muchas.

8. ¿Qué metodología se aplica cuando llega un nuevo empleado a la empresa? Existe algún plan de inducción

Tal cual, se llama así se le hace una inducción

9. ¿Y esa inducción que incluye?

Tiene que ver con las características de la empresa, desde entregarle administrativamente un reglamento de comportamiento como para que lo estudie y se allane a el a ser una macro inducción a una mini inducción porque cuando llega a su sector también tiene obviamente una particularidad.

10. ¿Tiene un periodo de adaptación?

El periodo de adaptación se da simultáneamente con su inducción yo diría que la inducción tiene dos caras una que es muy breve y la otra que es permanente.

11. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

Si se utilizan manuales de procedimientos, y ese manual de procedimientos necléptico es vivo a tal punto de que yo por ejemplo en este hotel llevo nueve meses y pico y hoy escribí una norma de procedimientos y el hotel tiene 40 años de antigüedad.

¿Esos procedimientos son operativos o de que se tratan?

Este fue un operativo, pero bueno sin ir mas lejos ayer escribí otro sobre el cuidado de las plantas por ejemplo y el de hoy era del trato de distintos jefes con la arquitecta que es ajena al hotel, como se deben comportar como se deben canalizar las solicitudes de la arquitecta, por ejemplo.

11. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia de la continuidad?

Es relativo, este es mi quinto hotel es mi quinta provincia yo estrené una gerencia hotelera de cinco años y siete meses, en la segunda 11 años en la última 3 años y siete meses ahora llevo nueve meses, es muy relativo todo, conozco hoteles que en ocho años tuvieron ocho gerentes y conozco hoteles que en veinte años tuvieron dos.

12. ¿Qué sucede cuando los empleados deciden abandonar la empresa?

Bueno como cualquier empresa de cualquier rubro, si el empleado es de valía se lo trata de retener si no es de valía se le desea buena ventura y yo le recomiendo que se comporte en ese hotel o en ese lugar como se comportó acá.

13. ¿Cómo intentaría retenerlo? ¿De que manera?

Bueno, por lo general la gente le da mucha importancia y lo comprendo a la parte económica se lo ve como para un futuro ascenso, hay muchas maneras.

14. ¿Esa posibilidad de ascenso existe en el hotel?

Si el hotel tiene la particularidad de que todos los cargos superiores cuando hay que cubrirlos se tiene que tratar de cubrirlos con su mismo staff, cuando no hay mas remedio se trae de afuera, en mi caso me trajeron de afuera.

15. ¿Dada la imposibilidad de que personal del hotel pueda ascender a la gerencia?

Exactamente. Los ascensos mas que nada se dan en recepción en estos momentos hay dos ex cadetes que son recepcionistas y un ex recepcionista que hoy es jefe de recepción, hay da el ejemplo, lo mismo pasa con gastronomía, gastronomía la encargada de viento sur era una camarera en el café del museo, el encargado de turno de brigada de la noche de la cocina de hoy es un ex empleado de cocina.

16. ¿Cuál es la rotación de la empresa?

Este es un hotel de cadena, por ejemplo, en un hotel de Mar del Plata y en un hotel de Buenos Aires la rotación es baja, en Neuquén es media, y es un hotel de cadena, tiene los mismos sueldos, tiene los mismos manuales de procedimientos la misma columna vertebral de gestión

17. ¿Y por qué la diferencia entonces?

Varía, yo lo he vivido muy particularmente porque las cinco provincias que he trabajado fue ciudad autónoma, provincia de Buenos Aires, Santiago del Estero, Chubut y ahora Neuquén y varía según la región, la sociedad local.

18. ¿Cuál debería ser la rotación esperada por el tipo de negocio y estrategia?

Uno preferiría no tener rotación pero yo lo voy a explicar, las personas nuestras están tomando cursos permanentemente entonces nosotros les damos cursos los preparamos y se van, ¿qué conviene? Darle los cursos prepararlos y ¿que se queden? Si, entonces a nosotros nos conviene que se queden.

19. ¿Cuál es el costo de la rotación?

Por su puesto se generan perdidas de todo tipo al hotel, pero esto no ocurre en el Comahue, ocurre en la mayoría de los hoteles, entonces si a mi se me va una persona que yo la he preparado mucho tiempo es muy probable que tenga la posibilidad de adquirir otra persona que otro hotel lo halla preparado como lo preparé yo.

20. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Nueve meses y medio

21. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

Yo pienso que ahí ya es una cosa personal y no hay un patrón como para medir, yo guardo de los cuatro hoteles anteriores que he trabajado el mejor de los recuerdos y hasta hoy yo podría decir que lastima que me fui de ese hotel y es de todos los hoteles que me fui, de ningún hotel me fui mal, y he sembrado en todas las provincias que estuve algo y es lo que pienso acá en Neuquén.

22. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Tengo que primero consolidar lo que es hoy el Hotel del Comahue, el Hotel del Comahue al menos vos sos de aquí pasas por la puerta y no le das tanta importancia pero cuando se habla de Neuquén hotelería en cualquier parte del país se habla únicamente del Hotel del Comahue, entonces yo como primera medida tengo que mantener ese prestigio consolidarlo y después ampliar las fronteras que tiene Hotel del Comahue en el mundo.

23. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

Hay que estudiar propuesta por propuesta a mi la cadena me invito en tres oportunidades a participar y las dos primeras dije que no, la tercera fue una propuesta muy superadora, me costó muchísimo dejar mi gerencia general anterior en un hotel que era el hotel principal de la ciudad y de la provincia. Yo soy un agradecido de la vida porque a mi me han dado muchas oportunidades laborales, he rechazado mas oportunidades de las que tome, o sea, cada caso hay que estudiarlo detenidamente.

24. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

Si, es muy importante, hay una encargada de recursos humanos es una persona que es una de mis mejores colaboradoras no solamente por la calidad humana de esa persona sino por la importancia que tiene dentro de la empresa.

Recursos humanos abarca muchas cosas, fundamentalmente de cumplir con las leyes sociales, laborales, civiles, tener una excelente relación con el personal con el sindicato, lograr que los cursos que se dictan sean interesantes, que los profesionales que los dicten sean de fuste que el personal concurra, que pueda concurrir, y cuidar al personal, el personal es uno de los elementos principales, sino es el elemento principal que tiene el hotel a su disposición es una herramienta valiosa que la tenemos que cuidar muchísimo y esa es una responsabilidad del departamento de recursos humanos.

25. ¿Usted con el personal se lleva bien? ¿Existe comunicación entre ustedes?

Permanentemente, este es un negocio que funciona las 24 hs del día los 365 días del año, nosotros trabajamos más los días de descanso que el resto de la gente, el día del amigo, el día de la madre, el día del padre, el día de San Valentín, el 24 de diciembre el 31 diciembre nosotros son los días que mas trabajamos esta es un hotel de una estacionalidad particular trabaja mas de lunes a viernes que sábados y domingos yo vengo de otros hoteles, el anterior hotel tenía la misma estacionalidad pero después los otros dos hoteles donde se trabajaba mas los viernes, sábados y domingos y los fines de semana largos y las vacaciones de invierno y las vacaciones de febrero donde se trabajaba mas y es muy difícil tener por ejemplo la corbata bien puesta cuando en el hotel principal uno de los rubros es el spa o la playa. Tenés una diversidad muy grande ¿no?

Hotel del Prado:

1. ¿Cómo es la situación actual de las empresas hoteleras en la ciudad de Neuquén?:

- problemáticas
- fortalezas
- oportunidades
- debilidades

Las fortalezas es el tipo de trabajo que hay en la provincia, Neuquén no es una provincia que se dedique mucho al turismo, o sea, la provincia se dedica al turismo pero Neuquén capital no se dedica. Ahora como está la situación del país es medio que la gente de Córdoba que por ahí va a la cordillera que es nuestro atractivo y pasan de largo, o sea, no hacen noche. Otra debilidad que veo es acá la situación que vos decís hotelera, pero, es que no hay actividades para realizar acá en Neuquén, por ahí es más en el área de turismo pero afecta un montón, por ahí no viene gente a Neuquén porque salvo las bodegas, no hay otra cosa, para, no hay shoppings,

No hay atractivos

Claro no hay atractivos para que la gente pase y se quede un rato. Oportunidades, tienen que haber muchas pero ahora tampoco está buena la situación, se habla de que tendrían que hacer más atractivos, de que las agencias ofrecen paquetes acá, excursiones, pero nunca pasa nada.

Por ejemplo con la crisis del petróleo, en el momento en que fue auge ¿ustedes deataron mucho a ese mercado?

Si yo creo que todo Neuquén se dedicó, o sea, se notaba no solo en lo que es hotelería se notaba en todas las actividades, cuando el petróleo andaba bien andaba la provincia bien, cuando el petróleo bajó, se notó en todo, como que creció bueno, se veía que todo el personal de las empresas se iba a las petroleras, por un mejor sueldo, por horas extras o por cualquier cosa y se iba y cuando cayó el petróleo que fue un poquito antes que fines del año pasado se notó, se notó gente desocupada, gente que volvía a la empresa, que se había ido quizás por un mejor sueldo y habían quedado. A nosotros nos pasó que se nos fue gente, por ahí no a trabajar en el petróleo pero actividades relacionadas, o a prestar servicios para las petroleras, nos pasó.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Bueno la empresa quiere seguir apostando a lo que es la hotelería, bueno mantener la categoría, el servicio, las prestaciones que se están dando hoy, creemos que tenemos un buen servicio y la idea es mantenerlo, mejorar lo que se pueda mejorar, tampoco es una idea de pasar a una categoría superior como tienen otros hoteles por ahí. El nuestro es para la gente de negocios, gente que vienen a buscar cosas específicas y seguir creciendo en el rubro hotelero, estamos al día de hoy construyendo otro hotel, en calle Mitre, así que eso.

3. ¿Cuál es la misión de la empresa?

No no, tenemos una misión la verdad que tendríamos que hacer como todas las empresas. Esto es una empresa familiar y la idea es crecer y seguir en esta actividad, nos gusta estamos contentos, nos gusta como nos va, tenemos la experiencia de los nueve años que llevamos en Neuquén pero estamos contentos, la idea es mantener los estándares que tenemos y tratarlos de mejorarlos.

4. ¿Es importante para usted como para la empresa el trabajar sobre el conocimiento y la capacitación constante de los empleados?

Si hoy por hoy es una deficiencia que hay, por ahí no hay gente capacitada que no esta tan capacitada y bueno en un hotel hay que saber atender a los pasajeros, y pueden ser los mas ágiles y responder al cliente lo que necesita.

¿Se le brinda capacitación al personal?

Por arte de la gerencia, no, lo que tratamos de hacer es que por ahí aprendan de los que tienen más experiencia del personal, nosotros tenemos personal específico que está capacitado, que tiene trayectoria y que sabe cómo. Capacitamos así, tratamos de buscar gente con ciertas condiciones pero creemos que la mejor forma de capacita que el personal que ya tenemos capacitado le pase sus conocimientos a los nuevos.

5. ¿Como un legado?

Si, viste como que nuestros capacitadotes son nuestro personal, porque son los que tienen la experiencia y saben como se maneja la empresa.

6. ¿Qué metodología se aplica cuando llega un nuevo empleado a la empresa? Existe algún plan de inducción

Si tenemos un plan de inducción, primero lo hacemos practicar alado de uno, o sea, lo ponemos a la par, o sea, tratar de que valla conociendo como se trabaja y que valla viendo y después cuando está preparado para empezar, se lo deja en un puesto, pero tranquilo, como que valla agarrando confianza en la misma persona, y bueno después depende de sus capacidades.

7. ¿Este periodo de adaptación que tiempo comprende?

Y tiene un periodo de adaptación depende de la persona depende de los conocimientos, porque bueno está el que tiene experiencia en hotel, no va a tardar tanto en entrar como uno que por ahí no trabajó en la actividad, depende de los conocimientos eso es importante.

8. ¿Es decir que la inducción proviene de sus compañeros de trabajo?

Desde la gerencia, también se lo capacita, pero el que está en eso, con el sistema y el manejo diario son sus pares, y los encargados de recepción.

9. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

Tenemos un manual de procedimientos, donde ahí se detallan cómo se hace cada tarea.

¿Se consultan?

Si, si.

10. ¿Posee un staff de empleados permanente o se evidencia un flujo constante de personal que ingresa y egresa constantemente de la empresa?

11. ¿Tiene conocimiento sobre la gerencia de la continuidad?

No, pero te lo dice la palabra

(Se le explica)

Ah, es como te decía de que nosotros tratamos por ahí de que los que tienen mas experiencia formen a los nuevos, ese conocimiento que por ahí no lo tiene la gerencia porque no está específicamente en el tema si tratamos de valorar eso y aprovecharlo.

12. ¿Qué sucede cuando los empleados deciden abandonar la empresa?
Y nosotros a lo que apuntamos es que no halla ninguno que sea único.

13. ¿Cómo retendría UD a los empleados?

Y, hay incentivos, lo que pasa es que hoy por hoy, por ahí, viene una empresa que le ofrece un mejor sueldo, como nos pasó en su momento con las petroleras y uno con eso no puede competir, porque la gente ante un mejor sueldo se va se olvida, se olvida de los beneficios que tiene, el trabajo, el lugar que tiene, la comodidad, o sea, a veces uno no puede competir con ciertas cosas.

14. ¿Cuál es la rotación de la empresa?

¿De personal?

Media para baja, si bien existen empleados permanentes, siempre se va incorporando a alguien o alguien se va o se va incorporando a alguien para hacer un reemplazo para ir tratando de mejorar el servicio, pero si es media la rotación tirando a baja.

15. ¿Cuál es la rotación de la actividad en Gral.?

También yo creo que todo el año es como todas las empresa y en las temporadas en que hay turismo por ahí no hay altos, por ejemplo ahora está el TC este fin de semana, va a haber gente, estuvo el rally el Paris Dakar, se crea un movimiento, salvo esas cositas de la actividad.

16. ¿Cuál es la causa de la rotación?

Esto que te decía, muchos por ahí se van a trabajos en donde les ofrecen mejores sueldos.

17. ¿Cuál es el costo de la rotación?

Cuando uno pierde personal que está capacitado, que viene trabajando, el nuevo siempre se tiene que adaptar necesita conocer como trabaja la empresa, las pautas y eso lleva tiempo, hasta que se adapte, y

Hasta que se acople

Si hasta que se pueden acoplar y hacer lo que nosotros necesitamos que haga que es mantener la línea de la empresa.

18. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?

Estoy hace un año y ocho meses.

19. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

A mi me gusta, me gusta y veo que la empresa es dinámica y veo que tiene bastantes cosas que se pueden hacer en un hotel. La relación con el personal, es buena, al menos nadie se queja.

20. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Bueno, yo soy dueño también acá, mi objetivo es que la empresa siga creciendo y que estemos lo mejor que se pueda, tratar de mantener lo que estamos haciendo, mejorarlo y adaptarlo a las condiciones cambiantes, para que... seguir siendo un referente y estar lo mejor posible en las condiciones del mercado.

21. No sabia que eras dueño supongo que no estás esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto

No eso no tiene nada que ver, yo también tengo mi profesión, desde que me recibí estoy trabajando en la empresa de la familia y hasta ahora estoy contento acá.

22. ¿Alguna vez le toco entrenar a algún trabajador nuevo?

Si

23. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

Si, de recursos humanos, motivación, incentivos, primero les ofrecemos a todos la oportunidad de crecer.

¿Incentivos de que tipo?

Puede haber compensaciones monetarias, también el tema de los fines de semana, puede haber, alguno que se pueda tomar un día, darles cosas extras que por ahí lo valoran.

Específicamente ahora con la gobernanta, que es la jefa de mucamas, los fines de semana no tiene horario fijo, organiza el día que trabaja, y si lo deja organizado no tiene que cumplir las ocho horas sino que puede organizarlo, y bueno ella esta agradecido por esto.

24. ¿Los empleados tienen posibilidad de crecer, de ascenso?

Si tienen posibilidad de crecer y muchos tenemos casos de cadetes que están de cadetes unos años y si ellos quieren son los primeros a los que se les ofrece pasar a conserjería que es un cargo mayor, con una mejor remuneración, y muchos lo hacen. Por ahí cuando por ejemplo falta un puesto de recepción se les ofrece a los cadetes que ya conocen, o sea son los primeros a los que se les ofrece. Otros sectores también, la jefa de mucamas en su momento fue mucama, yo mismo dentro de la empresa, ahora soy director, pero empecé haciendo tras actividades, empecé desde abajo.

25. ¿El cliente interno es tenido en cuenta?

Si, en caso de dudas, inquietudes, si están conformes, hay preocupación y hay comunicación, también hay reclamos.

26. ¿Si los empleados tienen propuestas u opiniones son escuchados?

Si si, en este trabajo hay que estar mucho en contacto, es necesario por el tipo de actividad, si porque toda persona es distinta y cada uno necesitan por ahí algo especial.

Empresas Hoteleras:

Empleados

Entrevistas

Hotel Casino Magic:

1. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en la empresa?

Y acá en la empresa estoy hace un año y unos meses.

2. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

Es un hotel bastante particular, yo trabajaba en otros hoteles y de muchas más habitaciones, por ahí el servicio es un poco más personalizado y entonces la atención es más tranquila el hotel es más tranquilo que otros hoteles donde por ahí hay muchas entradas muchas salidas en el día y es bastante complicado, acá el trabajo es mucho más Light pero por otro lado esa, digamos, comodidad que uno tiene comparado a otro hotel hay que ponerla en la atención al cliente, esa es un poco la idea del hotel, es muy cómodo, es muy lindo trabajar acá.

3. ¿El ambiente de trabajo como es?

El ambiente de trabajo es bueno, estamos con un proceso por ahí con el casino, en realidad el casino un poco nos empieza a tomar como parte a nosotros entonces también se están empezando a dar cosas buenas, en lo que es el hotel el ambiente es bueno, por ahí con el casino que hay empleados mucho más antiguos ha sido un poco más complicado el contacto pero son cosas normales, o sea, bien, el ambiente es bueno.

4. ¿Cuál es tu puesto?

Yo soy recepcionista y auditor es otro de mis puestos, la auditoría es la persona que a la noche cierra todo el hotel, se controla todo lo que se hizo en el día, esa es mi función

5. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Y lógicamente creo que, dentro de lo que es la hotelería o cualquier trabajo es subir ascender llegar por ahí a manejar gente, yo de todas formas ya he trabajado en otros lugares y he tenido puestos mejores pero, los objetivos son siempre satisfacer al cliente me parece que en un hotel cinco estrellas por lo general a lo que se apunta es a eso y hay mucho trabajo atrás de eso, no solamente por ahí de uno sino de un equipo la finalidad de cualquier empresa que trabaje en hotelería me parece que es primero y principal satisfacer al cliente y cualquiera que sea el objetivo que uno tenga que ponerse adelante para eso es a lo que hay que llegar, que eso depende de lo que el cliente pida, requiera o sea depende del cliente a mi criterio depende del cliente.

6. Volviendo al ascenso que vos planteas, la empresa ¿permite eso?

Si digamos que sí, teóricamente hay posibilidades de ascender, pero bueno, son cosas que llevan tiempo yo por el momento no lo veo a eso, pero se que hay posibilidades de crecer, es cuestión de tiempo depende de por ahí el tiempo que tenga cada uno. Yo en mi caso soy licenciado en turismo en realidad entonces por ahí no se si estoy muy interesado en hacer carrera en hotelería lo haría sí, o sea, ¿como te puedo explicar? En los hoteles es muy complicado llegar de recepcionista a gerente, en realidad uno sale en un hotel de recepcionista y entra en otro hotel de gerente, ¿me explico? Es bastante

complicado no hay posibilidades de por ahí decir entre de recepcionista y terminé de gerente no yo no lo he visto mucho en hoteles, he trabajado en varios y por lo general los gerentes siempre llegan fuera de la empresa y no han hecho carrera adentro de la empresa.

7. ¿Cuándo llegaste a la empresa te hicieron un plan de carrera?

Está el plan de carrera hecho, pero, no está... ¿cómo te puedo explicar? Yo no lo veo claro, así súper claro, hay plan de carrera pero no te podría decir el tiempo, o sea, no hay una cuestión en el tiempo, no está claro, está el plan de carrera de hecho hay gente que le ha ido muy bien en la empresa que ha ascendido, o sea, existe no es que no existe, pero a mi me parece que para el hotel es un poco mas complicado.

8. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

Siempre, cualquier persona que trabaje, que tenga un trabajo tiene que pretender conseguir algo mejor, siempre, lógicamente yo la empresa me encanta estoy cómodo, no estoy pensando en cambiar de trabajo ni nada, pero siempre que halla una mejor propuesta donde uno pueda crecer o tener otros desafíos me parece que es bueno estar dispuesto, en general con todo.

9. En el caso de que llegue esa mejor propuesta laboral, ¿qué pensás que la empresa haría para retenerte?

No lo se, no sabría que decirte, creo que no se si tendría un mejor ofrecimiento o no sé, no lo se, no te lo podría decir la verdad es que no me lo imagino.

10. Vos sentís que la empresa ¿cuida al cliente interno?

Si, yo creo que si, tiene muchas atenciones comparado con otros hoteles donde he trabajado, como por ejemplo el comedor de empleados es un lugar muy bueno, estamos al día con todo, creo que están trabajando muy bien en ese sentido, por ahí bueno faltan algunas cosas, ahora estamos con unos cursos de capacitación que también es muy importante que eso lo veníamos pidiendo y nos lo dieron, o sea que, medianamente todo lo que hemos solicitado con el correr del tiempo lo hemos tenido.

11. ¿De qué tipo son esas capacitaciones?

Capacitaciones por Internet, son cursos de Internet, atención al cliente, manejo de quejas, supervisión y liderazgos, reservas, de todo un poco uno elije y hace.

12. ¿Cuándo llegaste te hicieron una inducción hacia la empresa?

Si, mas o menos, en realidad yo entré a trabajar y estuvieron, por ahí yo tenía experiencia y era como que estaba con muchas ganas ya de arrancar y medio como que me sujetaron un poco, me fueron mostrando de a poco todo me pidieron que no me acelerara que conociera un poco lo que es el hotel, lo que es el lugar, las personas, fue un mes, un mes y medio bastante tranquilo, y yo estaba a mil, pero bueno son cuestiones de personalidad también, pero si hay plan de inducción y bastante bien, por lo menos yo me adapté bastante bien.

13. ¿Y cuestiones relacionadas a la motivación del personal? O ¿Qué cuestiones son las que te hacen ser fiel a la empresa?

Creo que, es una pregunta complicada, porque creo como te decía son cuestiones de personalidad, hay gente que por ahí demora mas estar en un lugar otras menos, a mi

quizás me retiene no tener una mejor propuesta, creo que el campo laboral hoy en día está muy complicado y estoy sumamente agradecido de estar en esta empresa y estaré por el tiempo que tenga que estar, eso no lo sé, seguramente si tengo por ahí alguna propuesta de crecimiento laboral un poco mas grande, o que el plan de carrera lo vea un poco mas claro, quizás uno apuesta mas a un lugar o pero yo son una persona muy movidiza por ahí me dan ganas de trabajar en otros lados, no sé, también está muy de moda eso, y creo que el momento de moverse es cuando unos es joven porque luego el tiempo pasa y ya cuando uno tiene 35 o 40 años ya no es materia contratable en cualquier parte del mundo, o sea que, creo que es importante aprovechar ahora, primero estar agradecido de estar en mi provincia y estar trabajando en el mejor hotel, y segundo también teniendo en cuenta la posibilidad por ahí de que salga algo mejor, y no significa por ahí de que uno no esté conforme o que no esté a gusto, son cuestiones de personalidad. Hay gente que se pasa toda la vida en una empresa y gente que está todo el tiempo moviéndose.

14. ¿El gerente tiene en cuenta las opiniones de ustedes?

Si, si los gerentes si, mira, tanto Pablo como Mariano son personas muy abiertas son personas que tienen experiencia, yo he hablado en mi caso particular con ellos bastante y son abiertos a nuestras opiniones, y de hecho, muchas cosas de las que yo he propuesto pequeñas, no te hablo por ahí de cuestiones grandes o cambios decisivos, pero si se han hecho, con respecto a la atención al cliente, con respecto a ese tipo de cosas, si totalmente, son gente muy abiertas que esta predispuesta a escuchar y a lógicamente llevar a cabo, por ahí algo, que siempre y cuando sea mejor para el cliente, que era lo que te decía, por ahí en que está puesto un cambio, yo creo que está todo puesto en la atención al cliente y ellos están atentos a esas cosas, entonces cualquier tipo de opinión o sugerencia es bienvenida.

Hotel del Comahue:

1. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Este año cumpla 15 años el 10 de diciembre cumpla 15 años

2. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

Trabajar está copado, para mí fue algo que me dijeron servís para esto, hice muchas cosas, es un ambiente lindo siempre y cuando no te impongan cosas raras, exigencias a un personal como es el Hotel del Comahue que tiene gente antigua la cual ya está mas que menos super capacitada de lo que hace realmente. Trabajar en el hotel del comahue, muchos dirán: ¡trabajas en el hotel del Comahue! Un hotel cuatro estrellas, reconocido, pertenece a una cadena hotelera la cual tiene cuatro hoteles tres en mar del Plata uno en buenos Aires y Hotel del Comahue. Y viendo con respecto a eso yo te digo que a veces es malo trabajar en Hotel del Comahue, porque es según la dirigencia quien lo dirige tiene mucho que ver. Quien está a cargo de la cabeza. Hemos tenido gerentes buenos y gerentes malos, es como en toda empresa tenés gerentes. Yo creo que cada uno, lo que le importa a la empresa es que genere divisas, que entre dinero, y bueno durante desde que yo estuve hasta la fecha en 15 años han pasado calculo 10 gerentes, no duran mas de cuatro años uno bien copado, ese que vos decís este funciona y está copado por mas, lo mas importante es la parte humana puede ser un ogro, puede ser un coso, pero lo mas importante es la parte humana, hemos tenido si gerentes copados, así como que también de todos aprendes algo, de todos y de cada gerente aprendes algo.

3. ¿Quién llega a ser gerente?

Hoy en día yo creo que la empresa esta apuntando mas, no a la parte joven, porque el que tenemos ahora ya se jubila en un año mas ya está, ya fue, y con respecto de donde vienen, vienen del sur ha estado en varios hoteles. Vos podes tener una carrera muy rica en cantidad de hoteles, pero cuáles fueron las gestiones buenas, ¿que se tiene? ¿Que lograste?, es también de cómo se maneje, de la parte de ganar plata y todo eso esta todo bien pero hoy en día como esta la crisis y todo eso está bien, se dice que bajo un 30% de la ocupación es real, pero en otras partes ha bajado mucho mas, en la parte en que yo lo veo, yo trabajo de martes a jueves inclusive por un sobre un 100% de ocupación ahora se está trabajando con un 70% , el 30% vos lo ves.

4. ¿Se tiene posibilidad de crecer en el hotel?

Y hoy en día no. Hoy en día no, lo que, con respecto a mí, yo empecé de abajo sin haber estudiado nada de hotelería, me dijeron ¿querés hacer esto? Y bueno vamos para adelante tenés que ser bell boy de noche, bueno de ahí empecé, a la dueña le gustó como trabajaba, eso es merito de cada uno, es como yo digo, hay laburos que nacen otros se estudian y otros tenés que saberlo, es depende de la enseñanza, de la cantidad de estudios o la información que hallas tenido desde la niñez hasta que encontrás tu laburo. Y en el hotel antiguamente, yo creo que nunca hubo un escalamiento como el mío, no.

5. ¿Cuándo vos entraste te hicieron un plan de carrera?

No no no, me propusieron, yo cuando llego al hotel yo vengo con una empresa privada, la cual hace seguridad en el hotel, bueno, el laburo que yo tenía que hacer era, recibir a la gente abajo, el estacionamiento del auto, en si seguridad pero seguridad sin armas sin nada, era un controlador de quien entra y quien sale, de noche se controlaban las obras de arte que habían, hoy en día también hay obras, pero no son como las de antes. Y después es depende de quien es el jefe, quien es el dueño o la dueño, en ese momento en

que entro yo estaba quien es dueño quien fue el de la idea, el de la lamparita el que dijo compremos hotel del Comahue que va a ser una gallinita de los huevos de oro, porque desde los '90 hasta el 2000 fue la gallinita de los huevos de oro, con el hotel trabajando con un 80 o un 100% sobre vendido siempre, siempre sobre vendido cortando clavos era una guasada.

¿ Digamos que tu ascenso fue espontáneo?

Si yo creo que si, vieron un poco de eso, que yo podía cubrir todos esos baches malos y yo solucionaba, además hay que solucionar al toque, un huésped te llamaba no no tenés que dejar pasar, y lo que aprendí es a anotar todo, a andar con una libretita, y anotar todo y hacerlo en el menor tiempo posible.

6. Contame más de tu ascenso, de bell boy ¿a qué ascendiste?

De estacionar autos, bell boy nocturno, cuatro años me comí pero aprendí, después cambios gerenciales aprendí mucho con los gerentes que estaban antiguamente que hoy en día está de asesor de la cadena Sheraton por algo está. Nos enseñó que el mejor mirador, el que sabe todo lo del hotel es el cadete, es el as de espadas. Con ese gerente aprendí un montón. Y a partir de el conseguí mi ascenso, yo era uno de los mejores cadetes del hotel, hoy soy conserje y veo la falla que tienen los que están mas abajo. Además uno se va haciendo amigo, el cadete es el amigo del huésped, tenemos huéspedes que hace 20 años o 25 años que vienen al hotel y todas esas cosas buenas que hiciste te recompensan.

7. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Y como objetivo ya lo tengo cumplido, porque lo mío cuando yo empecé a trabajar quería ser conserje, pero pensé que no estaba capacitado, pero bueno, el tiempo me lo dio y tuve la oportunidad de la parte gerencial y de la parte de arriba de la dueña y de la hija de la dueña, que vieron que Fabián se lo merecía.

Entonces yo creo que con respecto a tu pregunta de la posibilidad de crecer, de 100 es un 10% poquísimo.

8. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

Yo creo que ya a mi edad me quedo acá, porque es el laburo que mas duré tuve millones de trabajos hice de todo y es el laburo que mas me ayudo a demostrar mis modales, la educación que tuve en mi casa y esas cosas.

Me ofrecieron otro trabajo y dije que no.

9. ¿Y seguir creciendo, otro ascenso?

Y seguir creciendo, me ofrecieron un puesto más, jefe de house kipping, y lo rechace, porque yo sirvo mas de mostrador, me gusta el hola que tal, me encanta mi puesto de trabajo tengo la camiseta puesta.

10. ¿Existe la capacitación para los empleados?

Últimamente no, antiguamente si, yo hice varios cursos, pero ahora no. Me encanta que me capaciten y enseñar lo que yo se, enriquecer de lo que no ven en la escuela. Y a veces tengo ideas que a veces las impongo en mi turno.

11. ¿Esto que mencionas de tus ideas, son escuchadas por el gerente?

No no se toman en cuenta, eso lo tenés que poner en práctica en tu turno y como diciendo, a escondidas, yo tengo un método totalmente que es para mí y si los otros chicos quieren captarlo, que lo capten. Así como yo te digo he capacitado a Miguel del hotel Cristal, él era cadete del hotel del Comahue y después se le dio la oportunidad de estar toda la noche con nosotros y me dá las gracias ese hombre. Y me dice Faby gracias a vos estoy acá. Y tengo contacto con mucha gente, con chicas y chicos, que quizás están trabajando en otras cadenas. Lo que pasa es que pasa tanta gente, pasantes por el hotel, espero que les haya servido todo lo que les enseñé.

12. ¿Llega gente nueva, y quien se encarga de enseñarle? ¿Entre todos?

Y sí, a muchos les molesta, cuando abrió Capacitas mandaban gente, y los conserjes eran unos ogros y tenían a los cadetes parados, no los hacían hacer nada, no les enseñaban nada, el sistema que tenemos, esto es una planilla de entrada, esto es una planilla de salidas, y el sistema de reservas, seguimos usando el sistema del año '97. Y cuando llegó Fidelius el único cadete que hizo el curso fui yo.

13. ¿Esa fue la única capacitación?

No, hemos tenido otras, como recepción, manejo de clientes, cliente interno, eso es lo que hice yo, inglés, computación. Y antes eran RAC, para llevar información del hotel.

14. ¿Hoy la gestión actual, demuestra preocupación por el cliente interno?

No no, lo motivan para nada, yo soy el que más insiste, el que más habla, los chicos me hacen callar la boca porque soy uno de los más pedigüños, pero pedigüños para el provecho de los chicos cuando ingresaron con cadetes nuevos, estuve afuera dos meses y habían cambiado a todos el único que había quedado era yo habían pasado no se cuantos conserjes en ese término cuatro o cinco, no daban pie con bola. Y me querían cortar las vacaciones y hacerme para arreglar las cosas y yo les decía ustedes pueden, ustedes ¿no hablan con la gente?, ¿no toman gente capacitada? Y no, me decían y yo les decía y capacítenlos y me decían y no porque cuesta lleva tiempo. Bueno llego, chicos nuevos, un desastre. Y bueno les tuve que enseñar yo, y si puedo yo mucho mejor.

15. ¿Todo lo que vos sabes, todos tus conocimientos, quedan plasmados en algún lado?
¿Utilizan manuales operativos?

No

16. ¿Qué pasa si el día de mañana vos te vas?

La empresa va a seguir igual, mirá una vez me dijo un huésped gerente del banco central de la república argentina, me llama y me dice, miré Fabián es la columna vertebral del Hotel, se va Fabián y esto muere.

17. ¿Y vos pensás que no harían nada para retenerte?

No, yo creo que no, hoy en día está todo mal, me llevo mal con el gerente porque le tiro bronca.

18. ¿Qué es lo que te hace a vos ser fiel a la empresa?

La gente, los clientes, recursos humanos cero.

19. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

Tenemos, pero no la cumplen, pero yo creo que hoy el RRHH. No cumple con la labor hacia la parte humana. Yo creo que vos como jefa de recursos humanos tenés prioridades y ordenes la orden es mantener menos personal contratado eso se logra, lo logró, la crisis lo llevó, entonces se sobrecarga a la gente, a la gente que está trabajando, le cortas el franco, cosas así. Y no ven la parte humana. Una vez me dijo la señora, la dueña, que me había visto de tarde tarde y después me había visto a la mañana y agarró al jefe de recursos humanos y le llamó la atención. Le dijo yo quiero que mi gente esté bien que trabaje despierta, con todas las luces. Porque una persona que sale a las 11 de la noche, llega a su casa a las 12, duerme cuatro horas y se levanta a las 5 de la mañana y viene a esa hora, destruido. Se da cuenta. Yo creo que el día que yo no esté van a laburar igual.

20. ¿Existe mucha rotación laboral, muchos chicos que entran y que salen?
Hoy no, gente que deja de trabajar si y que se va a otros lugares a buscar cosas mejores.

21. ¿Por que pensás que sucede eso?
La gente que viene la mayoría es de Cipolletti, hotel del Comahue la mayoría de los chicos son de Cipolletti las señoras son de Cipolletti de Plotier, de aca yo creo que el único que vive acá a 10 cuadras soy yo, y yo nunca tuve inconvenientes.

Hotel del Comahue:

1. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

¿Cómo es trabajar en el Hotel del Comahue? Mirá yo trabajo en la parte de reservas, hago el horario de tarde, de 4 a 8 y bueno básicamente mi tarea es, tomar las reservas vía mail y vía telefónica, chequearlas y cargarlas al sistema, ese es básicamente mi trabajo, pero no quita que he aprendido otras actividades, otras cosas, como la actividad de la telefonista, hacer tarjetas, check in, check out, y lo vas a preñando a medida que vos te vas metiendo y con el tiempo también.

2. ¿Lo aprendiste porque vos quisiste, porque la rutina diaria te llevo a aprenderlo o porque alguien te dijo tenés que saber además de esto, esto?

Y un combo de todo eso que dijiste, no es mi trabajo específico pero, a veces cuando se llena mucho ellos lo ven necesario, entonces previo a que se llene de gente en algún momento me dijeron, bueno tal vez sea necesario que vos aprendas esta tarea, que no es lo tuyo, pero que no quita que te podamos necesitar en algún momento, entonces está bueno que vos sepas de antemano para eventual caso te necesitemos y bueno vos ya lo sabes.

Pero yo te digo, mi puesto laboral es para reservas nada más.

3. ¿Te gusta trabajar ahí?

Si, si por el momento si, aparte tampoco son gran cantidad de horas estoy aprendiendo cosas que lo teórico no me lo dio, lógicamente que no es apuntado específicamente a lo que yo estudie pero como un trabajo que me esta ayudando a tener conocimiento, no solamente a nivel trabajo sino también a nivel humano a relacionarte con otra gente, lo veo útil por el momento, no es lo que yo estudié y a lo que me gustaría dedicarme toda mi vida si lo tomo como un trabajo pasante tal vez.

4. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Y hace cinco meses, hace poquito

5. ¿Cómo entraste?

Entre porque una compañera de la facultad me dio el dato de que ella se iba y me dijo manda currículum, de una forma mas bien informal, no insidió en que fui amiga de ella directamente entré, sino que me tuvieron en cuenta para entrevistas, me llamaron, yo sin mucha fe porque no tenía conocimiento de Fidelio por ejemplo, bueno vine igual, ellos me dijeron que no habría problema que ellos me capacitaban en cuanto a lo que es el sistema mientras yo tenga la predisposición a aprender ellos no tenían ningún problema en dármele a conocer.

6. ¿Cuándo entraste a la empresa tuviste alguna un plan de inducción, conociste a tus jefes, a las distintas áreas del hotel, a tus compañeros de trabajo?

Sí, si tal vez no en su totalidad en lo que son los distintos sectores como lo que son cocina, lavandería esos sectores no, si me hicieron un recorrido por todo el hotel en cuanto a las habitaciones para que conozca el producto que uno está vendiendo también, después me hicieron conocer al gerente, mis propios compañeros de conserjería y recepción, también tuve un tiempo de periodo de aprendizaje, donde me dieron no un cuadernillo sino un instructivo para que yo conozca como es el mecanismo ahí, tanto de reservas , como desde como hay que estar vestido, la postura, como hay que contestar

ante eventuales casos, cuestiones de seguridad y demás, todo eso está en el instructivo y me lo dieron a conocer mis propios compañeros también.

7. ¿Eso es como un manual de procedimientos o no?

Claro, tal cual.

8. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Primero que nada obtener el conocimiento, lógicamente no descartando la cuestión económica que uno no va a hacerlo por una cuestión gratis, pero cuando lo tomé yo dije: me da la posibilidad de aprender, me da la posibilidad de seguir estudiando que mejor para mí, y encima me pagan, bárbaro, para mí es redondo.

Yo creo que el primer objetivo es ir conociendo e ir aprendiendo distintos sectores como veíamos antes, no quita la posibilidad de que si bien yo estoy en un determinado lugar, conocer a la organización entera si bien yo no me valla a dedicar como gobernanta, pero esta bueno conocer, los distintos sectores.

9. ¿Vos te dedicarías a eso? ¿Te quedarías en el hotel?

No, no por el momento estoy aprendiendo, pero no me gustaría porque no es algo específico sino hubiera estudiado hotelería, es, si bien tenés interacción con el turista y demás pero tal vez a lo que yo apunto con lo que estudié apunta para otro lado no para estar encerrado dentro de cuatro paredes y solamente tenés interacción con la computadora y el turista que te llama por teléfono.

10. ¿O sea que tu idea cual es?

Hacer experiencia, conocer, y después chau.

11. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

Si, dentro del ámbito de lo que es la actividad turística, una cuestión mas relacionada al turista, mas ligado con lo que es la persona, porque es como que todo muy mecánico en el hotel, si bien es una de las ramas, no me gustaría dedicarme al 100% toda mi vida a eso, el día de mañana tener tantos años y decir pucha el único trabajo que yo tuve fue este y al final crecí pero ya me estanqué, llega un momento que ya los conocimientos.

12. ¿Quedarte y crecer en ese puesto de trabajo?

Tal vez por un periodo más, pero no mucho.

13. ¿Se le da la posibilidad al empleado de hacer carrera es decir empezás desde abajo y llegar a tener un ascenso a un puesto mas alto?

Tengo conocimiento de chicos, compañeros míos que empezaron como cadetes y hay algunos que están como jefe de recepción, otros empezaron en viento sur y también siguieron la misma, hay otros que donde empezaron han quedado y hace años que están. Yo creo que la empresa te da la oportunidad pero mucho depende de tus aptitudes en cuanto a si tenés ganas de conocer otros ámbitos, si sos responsable que eso también te lo evalúan pero yo creo que si, que en ese sentido no, brinda la posibilidad de hacer carrera. Exacto, los gerentes anteriores yo creo que han dado la posibilidad no puedo hablar mucho de la gerencia de ahora porque mucho no conozco prácticamente es como hace muy poquito que estoy.

14. ¿Cuándo llegaste a trabajar? ¿Alguien te entrenó? ¿Alguien específico?

No, como en reservas mi contra turno lo hace otra chica y que es la mas antigua en el puesto de trabajo ella es la que me estuvo capacitando mas fuerte que estuvo alado mío, me instruyo y demás y a su vez, mis otros compañeros que si bien no tienen relación específica con reservas ellos estaban, ante cualquier duda que yo tenga y demás además que el jefe de recepción. Pero básicamente mi compañera de reservas.

15. ¿Personal de recursos humanos que esté con ustedes, que los acompañe?

De recursos humanos, muy poco, yo es más, la conocí a la encargada a la jefa de recursos humanos cuando yo ingresé y cuando voy a retirar los recibos de sueldo, más que eso no te puedo decir.

16. ¿En estos 5 meses que estuviste viste llegar gente nueva al hotel, nuevos trabajadores o salir mucha gente?

Si, tuve la oportunidad de conocer uno de los chicos, cadetes, que bueno no rindió como tal vez la empresa lo requería no era un chico responsable, llegaba tarde, a veces no iba y sobre la hora avisaba que no. O sea cuestiones muy obvias que donde ya buscaba que se lo eche porque el mismo no estaba conforme el sentía que no se valoraba lo que el hacía dentro de la empresa entonces poco a poco se fueron dando situaciones en donde finalmente se le cumplieron los tres meses y creo que antes de los tres meses ya le llegó la carta de despido, eso en cuanto a lo que es el sector mas cercano a mi. Pero tal vez si podría decirte, por ejemplo, en Viento Sur que es una dependencia del hotel en la confitería sé de mozos por ejemplo o en 1904 que a los chicos por ejemplo, tienen un staff de chicos que los llaman siempre pero que les ofrecen trabajar por tres meses y se termina el contrato y llaman a otros y se le termina el contrato y llaman a otro, es como que no los dejan en un puesto fijo.

17. ¿Y gente nueva que haya llegado al hotel y que vos hallas tenido que entrenar o enseñar?

No, después que yo no, lo que pasa que en hotel, tal vez los puestos que más rotan son cadetes, los varones, los que llevan las maletas, pero ni aún así te podría decir que es muy rotativo, hay chicos que hacen años o meses mínimo ocho que ya están, y en lo que es mi sector somos dos y Mica que es mi compañera todavía no se ha ido así que no.

18. ¿Por qué crees que la gente no se va de la empresa y se queda? ¿Existen políticas para fidelizar al cliente interno, se los motiva?

No se si hay motivación, directamente te diría que no, pero yo creo que muchos lo han tomado como una cuestión: ¡bueno es lo que hay no me animo a irme porque es insegura la situación económica que hay afuera, entonces por el momento, si me surge algo lo dejo pero mientras tanto como es seguro me quedo acá. Pero no se si por una cuestión de que soy fiel a mi trabajo me encanta acá, porque se que hay ciertos compañeros que no se sienten a gusto trabajando, más sobre esta última gestión de gerencia por ejemplo, no hay un apego hacia el recurso humano como que si bien están los obsequios del día del gastronómico o del día de la mujer pero hay ciertos aspectos como que se descuidan y eso lógicamente a nadie le gusta trabajar así.

19. ¿Cuáles son esos aspectos?

Y por decirte, no se te están corrigiendo constantemente en cuanto a si estás charlando, que no charles mucho, te están controlando con las cámaras constantemente viene a propósito el gerente y te tira un papel al tacho tuyo a ver si tenés ordenado abajo de tu

escritorio. Como que se persiguen ciertas cosas, que si bien yo considero, que está bien no se puede comer en horario laboral, no se puede charlar demasiado pero está bueno que también cuando vos algas algo bueno que te lo reconozcan. Si vivís bajo esa presión de que hay una cámara que me está mirando lógicamente lo vas a hacer por una cuestión de cumplir y no por una cuestión de que a vos te salga naturalmente.

20. ¿Y el ambiente laboral cómo es?

Mira ahí son todos jóvenes los que hay en recepción y lo que a mi me llamó la atención por ejemplo, es que al ser un ámbito joven, no hay, no es notoria esa competencia en donde vos podés ingresar y hay personas de años en donde te ven a vos como una amenaza porque le vas a sacar el puesto de trabajo y sos mas joven tenés más conocimiento y demás, todos están en la misma citación algunos están estudiando otros están solventándose solos con este trabajo, es como que todos estamos aprendiendo de eso. Hemos compartido salidas en donde las propinas que se hacen a recepción van a un fondo común, y salimos todos y en base a ese fondo común se paga todo no es que esto para mi esto para vos y demás, en ese sentido hay compañerismo, no te lo voy a discutir, por esto mismo creo yo de que son todos jóvenes y apuntan básicamente a lo mismo.

21. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

No, no yo creo que no justamente por estas cuestiones que yo te estaba diciendo recién, según lo que me dicen mis compañeros tal vez en otra gestión puede haber sido así, tal vez te daba mas gusto ir a trabajar, en cuanto a que se te contenía, se tenían ciertos detalles cumpleaños y cosas así, y se te reconocía el trabajo pero ahora últimamente según boca de ellos es como que se ha perdido un poco eso.

22. ¿Cuántos años tenés?

24

Hotel Express:

1. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Un año y tres meses

2. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

Es lindo se trabaja a un ritmo muy rápido, pero a mi entender, por lo menos, de hotelería le falta mucho, es muy comercial, es lindo a la vez pero a la vez es difícil; porque yo por ejemplo vengo de otro tipo de hotelería y me cuesta desenvolverme como a mi me gusta, en verdad tengo que cumplir con las órdenes y acatar la forma de trabajo del hotel, pero en realidad le falta mucho de hotelería.

3. ¿Por qué decís que es muy comercial?

Porque es un hotel que en un principio se creo, se fundó en un mercado hotelero, netamente hotelero pero para petroleros, para empresas, únicamente para empresas, bueno el nombre lo dice "land Express", es todo Express, el petrolero quiere llegar, tener la llave en lo posible en la puerta, firmar la ficha porque siempre son huéspedes que ya estuvieron, entonces es llegar, firmar, ir a la habitación, ir al bar a comer algo rápido, acostarse a dormir y antes de irse, son estadías cortas los huéspedes no están mucho en el hotel, se trabaja mucho con cuentas corrientes con todas las empresas, pero bueno ahora de a cuerdo a la crisis, que hay, no quedó otra opción que bueno empezar a apuntar a las agencias de turismo y darle un poquito mas de importancia a particulares, porque a los particulares se los tenía medio de lado, algunas familias por ahí en verano o en invierno un poco más, ahora se esta tratando de abrir un poco mas el mercado y apuntar a otro segmento, el ejecutivo va a seguir estando por una cuestión de negocios y porque es capital esto Neuquén pero ahora se apuntó a agencias, se hizo un tarifario especial para agencias de turismo, que eso lo propuse yo por suerte, me dieron "bola", me hicieron caso, donde obviamente a la agencia de turismo se le da una ganancia y después los particulares también, ahora se esta trabajando en invierno con muchas familias, en fin, pero es difícil trabajar, desde verano que empezó la crisis yo tengo amigos que trabajan en Bariloche y muy complicado, muy baja la ocupación, se trata de agarrar todo ¿no? Pero es muy baja la ocupación.

4. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Dentro de mí puesto de trabajo, desempeñarme obviamente lo mejor posible y obviamente llegar a ser jefe del sector y más adelante llegar a ser gerente. Ahora soy recepcionista.

5. ¿Es posible esa posibilidad de ascenso que vos me decís?

Si existe siempre y cuando el superior que esté en este momento ascienda también o se valla o la empresa vea que yo hago mejor el trabajo que la persona que está en el cargo y entonces por ahí se puede llegar de esa forma.

6. ¿Cuando vos llegaste te hicieron un plan de carrera?

No, no, eso lo tenés que hacer vos y demostrar vos, depende de uno. Por lo menos en los hoteles que yo trabajé es así. Primero dentro del puesto de a cuerdo a cómo trabajes adquirís beneficios que tal vez los demás no y después bueno, después de un cierto tiempo se tiene que venir el ascenso.

7. ¿Existió eso? ¿Algún compañero tuyo?

Sí mi jefa, mi jefa del área fue recepcionista y ahora es jefa del sector, estamos sin gerente operativo porque son trece hoteles de la empresa y hay un gerente que rota, que va por todos los hoteles, hay un land nuevo de cuatro estrellas en Bahía Blanca y uno en Rincón de los Sauces, que ese está muerto por el tema del petróleo, como muchas empresas de petróleo muchas bajaron y las que quedaron funcionando redujeron un montón el hotel de allá tiene 60 habitaciones y está muerto. Digamos nosotros acá en Neuquén mantenemos el hotel de Rincón también, pero si existe la posibilidad, obviamente siempre tenés que ser positivo y para que exista la posibilidad tiene que nacer de vos mismo primero, de demostrar que sabes hacer bien las cosas y demostrar que sabes, porque ahí no alcanza solo con trabajar bien, porque trabajando bien vas a ser un buen recepcionista nada mas, pero si demostrás que puedes hacer mas cosas, te preocupas por la empresa ahí en todo sentido en todo lugar va a ser así, y personalmente Yo creo que le falta recursos humanos, mucho.

8. ¿Personal o que te referís?

Alguien que se encargue, un departamento de recursos humanos.

9. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

Por el momento a mi me gusta y me gustaría, estoy esperando creo que estoy en una etapa en la que necesito un cambio en el mismo trabajo o en otro lado. Necesito que el mismo lugar me asciendan, me den otra posibilidad de trabajar, o que me dejen encargado de reservas algo distinto, es como que ya me aburrió ya lo que hago, creo que lo hago muy bien y aspiro a más, siempre estoy tratando de hacer cosas distintas a lo que me compete hacer pero bueno es una etapa, o lo consigo ahí o uno tiene que ir buscando lo mejor para uno, si no lo consigo ahí iré otra empresa, es como todo.

10. ¿Existe mucha rotación laboral dentro del Hotel?

Si, lamentablemente si, de hecho yo soy uno de los más antiguos así que imaginate, y llevo un año y tres meses. Hay un compañero de trabajo, bueno pero es un caso puntual que hace diez años que está ahí, y por una cuestión de conveniencia de que por ahí hay personas que caen en un lugar que por ahí es estar cómodos, tranquilo y bueno y se quedan con eso que está hace 10 11 años. Pero después el resto son todos jóvenes de mi edad más o menos entre 20 y 25 años que entran y salen entran y salen.

11. ¿Y por que se produce eso?

El hotel en realidad es un lindo trabajo pero tiene sus cosas, por ahí complicadas, digamos en este momento somos pocos en el hotel somos 4 recepcionistas, mas jefe de área que a veces cumple también horarios y vamos rotando, pero en general estás solo en el puesto y es mucho trabajo a veces y no puedes tomarte media hora de descanso, es muy cansador estamos ocho horas parados, ocho horas a full con el teléfono, la gente. Además otra cosa que tiene el hotel que es muy cargada la recepción porque en realidad por la cantidad de habitaciones y por el tipo de hotel que es que es un buen hotel, debería tener un departamento de reservas aparte del departamento de recepción y está todo junto, nosotros desde la recepción hacemos reservas telefónicas, y por mail y entonces por ahí hay momentos que atendés el teléfono, estás con los mails y estás con la gente entonces es difícil.

Además a los dueños, a los jefes no les satisface cómo trabajan, y ellos tampoco se sienten cómodos porque no llegan a agarrarle la mano como tienen que agarrar la mano y bueno se terminan yendo.

12. ¿Alguna vez le toco entrenar a algún trabajador nuevo?

Si, a varios, tengo dos compañeros actuales, las últimas veces se me encargó a mi esa tarea porque bueno primero obviamente cuando yo entre yo ya tenía una base y tuve unos compañeros que bueno ahora no están y me dieron una mano unos días y después ya arranque solo rápido porque ya había trabajado, y bueno después me vio el gerente o el dueño o mi jefa vieron de que a mi me gustaba y que sabía y que no tenía problema de explicarle a mis compañeros, que no era egoísta, que eso te puede llegar a pasar cuando trabajes algún día, de que, es difícil por ahí encontrar una persona que no se guarde las cosas y te explique todo sin problemas en realidad, porque obviamente la persona que entra puede trabajar muy bien y en unos meses puede ser tu competencia, pero si lo miras de ese lado no puedes trabajar. En realidad mi idea es que los que entran a trabajar trabajen igual o mejor que yo así hacemos un equipo de trabajo bueno y no hay problemas nunca, no debería haber problemas nunca, pero bueno, es difícil, no todos los chicos que trabajan estudiaron turismo, hotelería o tienen idea tengo un compañero de trabajo que es de Mendoza que era vendedor, que por un lado tiene relación, porque vendes habitaciones también pero por otro lado no tiene idea del resto lo que es atención al cliente.

En realidad haría falta una persona sea yo o un compañero mío o un superior pero que se dedique directamente o exclusivamente y que se tome los tiempos que verdaderamente se necesitan porque en realidad yo le explico pero trabajando, y eso es toda una complicación y una carga a veces, porque la persona hasta que le agarra la mano, vos estás a full trabajando y él te está preguntando también y además una vez que él empieza solo a trabajar vos estás trabajando y estás mirando lo que está haciendo él para que lo haga bien entonces es todo un tema.

13. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?

No, creo que de ningún tipo. Incentivo, por ejemplo creo que en mi caso me lo hago yo, pero porque es la forma de ser de uno, a mí siempre me gustó estar de la mejor forma posible me guste o no el lugar, he estado en lugares que no me gustó, estuve seis meses, en otra empresa estuve dos años, pero bueno del momento en que esta trabajando tiene que ser del lugar lo mejor posible, hacia la gente, los compañeros y bueno vos mismo también pero bueno, te vuelvo a repetir, al hotel le falta un departamento de recursos humanos o al menos una persona que se encargue de recursos humanos porque está muy dejado de lado eso. Lo que sería el tema de trámites y papeles y eso de recursos humanos lo hace la contadora, está todo mezclado, porque la contadora debería ser contadora, vos para unas vacaciones tenés que esperar a que lo autorice la contadora, y la contadora nada que ver, no existe una persona que se dedique a recursos humanos y que vea el comportamiento de las personas y que trate de sacar lo mejor de cada persona de esa forma se administraría mejor el hotel, pero eso no lo ven los dueños, yo lo he charlado así mas o menos, pero igual nosotros no tenemos mucho contacto con los dueños.

14. ¿Existe capacitación constante para ustedes?

Dieron unos cursos en el hotel del tema de higiene y seguridad, curso de incendio y esas cosas pero capacitación desde que yo estoy no. Pero sé que, bueno lo que pasa es que yo entré en una etapa en realidad en la empresa es bastante complicada porque sé

que antes conozco chicos que han estado que les han dado cursos de inglés pero ahora no. De hecho cuando yo empecé a trabajar éramos dos por turno, así que imagínate, despidieron a doce personas desde que estoy yo.

15. ¿Existe comunicación entre ustedes y la gerencia?

Si sí, igual en este momento hay un clima bastante denso, el gerente no está nunca y cuando está no está con ánimos de que por ahí uno plantee un problema, depende de lo que sea, si es un problema grave obviamente lo vas a ir a plantear, pero, hay un organigrama y bueno uno lo tiene que respetar, tenés que hablar con tu jefe de área, este con el gerente operativo y este con el dueño, salvo que sea de suma urgencia y no halla nadie en el hotel y esté el dueño en la oficina y bueno vos vas a ir directamente, pero en realidad no se debe hacer eso. Pero la falta de recursos humanos y que vean el desarrollo de cada persona y de que forma se puede llegar a incentivar, porque no todo siempre es plata obviamente, no siempre es plata para que la persona se sienta cómoda o les agrade trabajar ahí.

16. ¿Tus opiniones son tenidas en cuenta?

Si, si pero mas que nada a nivel de mi sector con mi jefa, no tengo drama, le gusta, lo charlamos, o por ahí me dice esto si esto no, o por ahí me dice mirá al dueño esto no le gusta entonces no lo hacemos. Algunas cosas he cambiado por suerte.

17. ¿Y esas cosas te motivan?

Si, tal cual, me hace sentir de que soy útil de que soy tenido en cuenta y que puedo llegar a algo más, pero bueno es difícil.

18. Cuando vos llegaste a la empresa ¿tuviste algún plan de inducción?

Es lo que yo le planteo a la empresa que es que falta inducción en el hotel, que cuando entre personal nuevo se le dé una inducción como corresponde ¿no? Había un gerente nuevo cuando yo entré, que estuvo bueno porque me llevó a conocer el hotel pero después directamente entre a laburar, más que vieron en el currículum que yo tenía experiencia así que mucha inducción no hubo conmigo. Yo traté de hacer de gerente con mis compañeros para que cuando entren no sea igual porque además puedes hacer de una persona que le guste el trabajo llegar a hacer que no le guste directamente cuando no le das una inducción como corresponde al largarse así directamente y no es un hotel tranquilo. Es un hotel que tiene llamada cada dos minutos, gente que entra y sale todo el tiempo, tiene sala de conferencias hay mucho movimiento, está el aeropuerto alado, va gente de paso que va a tomar algo y sigue y uno tiene que estar atento a todo, aparte nosotros manejamos caja también, recepción, dinero, entonces tenés que prestar mucha atención.

19. ¿Usan manuales de procedimientos?

Si. Están todos los manuales de procedimientos de todos los sectores del hotel para todo.

20. ¿Cuándo llegaste te hicieron leer esos?

Me dieron todos los manuales pero nunca los leí. No porque no necesitaba. Eso está bueno por ejemplo, por ahí la inducción no la dan como corresponde pero si entregan los manuales, y si la persona que entra se toma el trabajo de leerlos bien después además cuando va al trabajo o va a la practica pregunta eso te puede ayudar.

21. ¿Qué pasa si el día de mañana vos decidís irte de la empresa? ¿Qué pensás que haría la empresa?

Intentar retenerme no creo, porque he tenido algunos ejemplos de antes, y después nada, sinceramente en ese sentido son cosas que molestan o duelen porque es una empresa que puede ser muy buena, muy buena empresa, por ahí los dueños no ven esa parte no se dan cuenta, o no entra el gerente operativo que les haga ver toda esa parte. Hubo un gerente que estuvo hace unos años que yo me hice amigo y que era gerente en Rincón de los Sauces y ahora no está mas en la empresa, y que por ese tema no está mas porque el era mas recursos humanos y que por eso chocaban con los dueños, los dueños querían una cosa el buscaba otra igual duró un tiempo pero ahora no está más.

Además nuestro gerente operativo no está siempre va rotando, y hace falta un gerente operativo estable en el hotel que vea el funcionamiento de cada empleado, porque además cada persona es importante para el funcionamiento del hotel.

La empresa tiene que hacer sentir a los empleados que realmente se preocupan por la empresa, que bueno que ellos son importantes también, no que solo el empleado tiene que dar, dar. Ese tipo de funcionamiento o gerenciamiento de la empresa lleva a que tenga empleados como los que tienen algunos en cada sector que están estables digamos ellos están, trabajan, cumplen su horario, ellos son las once de la noche y se van once de la noche y no los saques de ahí porque se vuelven locos, en cambio, una persona nueva que quiere algo más no le va a interesar se va a quedar fuera de horario, se va a quedar trabajando, va a aportar cosas diferentes, pero bueno a esas personas que entran nuevas si tampoco las motivan o si no se dan cuenta, esa persona o se va o termina cayendo en la misma de los demás, o sea, ahí está el error de la empresa, error gravísimo me parece.

22. ¿Qué es lo que a vos te hace ser fiel a la empresa?

Que me gusta la hotelería, me apasiona cuando hay mucha gente en el hotel y el trabajo de recepción, el cara a cara con la gente, por ejemplo ahora en invierno tuvimos un día trescientas sesenta personas y yo trabajé toda la tarde haciendo los ingresos y a la mañana fui e hice los check out también, entonces la gente me vieron a la tarde y a la mañana también me vieron entonces ya me reconocían y bueno. Lo operativo es lindo también pero bueno lo operativo llega un momento que lo aprendes de memoria entonces ya no.

23. ¿El hecho de pertenecer a la cadena land Express, cadena reconocida, eso te da un respaldo más grande?

No no, personalmente no me da un respaldo mas grande, por ahí en el currículum si te sirve pero digamos no es algo que te pueda llegar a modificar en la forma que tengas vos de trabajar, todos los días aprendes cosas nuevas mas que nada con los clientes, pero no es algo a mi que me importe de decir: “trabajo en el Comahue” si yo encuentro una empresa que a mi me valoren realmente y que yo pueda llevar a cabo lo que me gusta hacer y lo que sé hacer ahí sería distinto pero no me interesa, de hecho si encontrara un hotel chiquito, que no lo conoce nadie y vos podés trabajar ahí y de repente que te dejen llevar a cabo tus ideas y plantear cosas y que te valoren obviamente bienvenido sea.

24. ¿Tu edad?

Yo 24.

Hotel del Prado:

1. ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa?

Cuatro años y medio

2. ¿Cómo es trabajar en la empresa?

El trabajo es lindo, el trato con la gente todo eso es lindo

3. ¿Cuáles son sus objetivos, metas ambiciones dentro de este puesto de trabajo?

Yo soy conserje, y mi puesto, para mi en a empresa tengo plenamente la certeza de que no voy a progresar nunca porque en esta empresa en donde estoy no progresa nadie, es así. Estan los dueños, los empleados, el término medio no existe, o sea que aspirar a llegar a un puesto en concreto no.

4. ¿Está esperando encontrar una mejor propuesta o esta decidido a quedarse y crecer en su puesto?

Si siempre. En lo que sea, no tengo problema para trabajar.

5. ¿Alguna vez le toco entrenar a algún trabajador nuevo?

Si a varias personas, que son de hecho todos los chicos nuevos que están trabajando en el hotel.

¿Y eso que implicó?

No no, dentro de mi horario de trabajo les tenía que enseñar todo lo que sabia y a la vez cumplir con mis trabajo.

6. ¿Existe la posibilidad de crecer en la empresa de ascensos?

No, como te decía están los dueños y los empleados, llamo a todo el personal en general, está el administrativo, el conserje, mucama, el cadete, pero no hay un jefe exclusivo de recepción salvo las mucamas que tienen una gobernanta el resto no tenemos, no tenemos un personal superior, y no hay posibilidad de progreso.

7. ¿Hay capacitación para ustedes?

No, no a mí particularmente en cuatro años y medio como al resto de los trabajadores nos han dado dos cursos de capacitación de cómo actuar ante la emergencia, ante incendios, algo de eso, pero un curso mínimo y de una duración de dos horas algo así, no se invierte prácticamente en capacitación.

8. ¿Hay preocupación de la gerencia hacia el cliente interno?

No entiendo a que te referís

Y por ejemplo, si existe motivación, si se les reconocen los logros

No jamás, nunca esperes un reconocimiento por parte de los dueños, eso es lo primero que te enseñan ahí, el trabajo y ver como se maneja. Es mas lo que te reconoce la gente en sí, porque bueno, hay pasajeros que vos tenés de siempre y los vas conociendo con el tiempo, y es mas el reconocimiento y la gratificación que recibís que por parte ellos que por de los dueños de la empresa. Los dueños de la empresa nunca te van a decir si hiciste bien o algo de eso.

9. ¿Qué es lo que a usted la hace quedarse dentro de la empresa?

No conseguir algo mejor, porque esto por lo menos mejor o peor pero lo tengo seguro.

10. ¿Cuándo entró a la empresa se le realizó un plan de carrera?

No, yo entré directamente como conserje. Lo que pasa que bueno a diferencia de las mucamas que fue una de los roces o entrecruces de palabras que tuve yo con la gobernanta que es la jefa de mucamas, ella en un momento me planteó que todas las chicas que entraran al hotel tenían que pasar por las manos de ella, entonces yo lo que le especifiqué fue que yo entré al hotel por un currículum que tengo que tiene aproximadamente 30 hojas en cuanto a lo que son los estudios y a las fotocopias de los certificados, no entré por acomodo ni nada de eso. Entré directamente ahí porque soy una persona plenamente capacitada para ocupar ese puesto. De hecho yo soy la única conserje mujer de los dos hoteles, las otras chicas que han entrado y que he capacitado han durado poco tiempo porque bueno por una cuestión que no estaban preparadas mas que nada para el trato de la gente.

11. ¿Qué pasa si el día de mañana vos decidís irte de la empresa?

Por parte de la empresa nadie va a hacer nada, porque lo único que le interesa es que vos factures el reto, si la gente está o no, la verdad que no le dan mayor importancia.

12. ¿Existe rotación continua de gente que entra a trabajar a la empresa y se va?

Si los mas nuevos, son los que están durando menos te digo. Están cambiando bastante. De hecho hoy por hoy estamos bastantes justos el personal lo que concierne a la parte de recepción y no toman mas gente, porque ya te digo, los capacitas y es mas el tiempo que demoras en capacitarlo que lo que ellos en durar dentro de la empresa, duran muy muy poco tiempo.

13. ¿Tus ideas son tenidas en cuenta tus ideas o tus opiniones por parte de los dueños?

No, los dueños son personas de que se les ocurre algo y lo implementan, no consultan ni tienen en cuenta la opinión del personal.

14. ¿Y la comunicación entre ustedes, cómo es?

No nosotros a los dueños les comunicamos todas las novedades buenas o malas que hallan dentro del hotel se lo comunicamos todo de ahí en mas si ellos lo malo lo quieren corregir lo bueno mejorar ya corre por cuenta de ellos. En si por ahí lo que hace a que la estadía de los pasajeros sea bastante amena es el trato que le da el personal del hotel. Por parte de los dueños, si buenos días buenas tardes, pero lo único que les interesa es que vos factures y que paguen.

15. ¿Utilizan manuales de procedimientos?

No, han creado el año pasado una especie o sea, al reglamento que hay en el hotel el cual te especifica más que nada todo lo que no puedes hacer le han anexado una especie de manual que podría llamárselo así, en el cual te dicen como tenés que utilizar el posnet, como manejarte con las cuentas corrientes pero yo lo que sugerí que eso se lo entreguen a la gente nueva, para que lo tenga como ayuda de memoria, y no a la gente vieja que todo eso ya lo aprendimos a costa de preguntar y probar y todo eso, no porque nos hallan dado un mataburro como digo yo donde vos tengas todo anotado por las dudas de que te olvides algo y vas ahí y decís ah esto era de tal manera lo hago así.

16. ¿Y la relación con tus compañeros como es?

No yo creo que es buena la relación en sí, más allá de que uno se agarra enojos cuando le pegan el plantón porque falta algún turno y te toca seguir a vos de largo, pero no, bien, buena.

17. ¿Por qué crees que pasa esto de que la gente rota mucho en los puestos de trabajo?
Y bueno hay mucha gente que es gente muy joven que te ven atrás del mostrador y piensan que el trabajo es fácil y es pan comido. Pero no, el trato con la gente requiere de cierto respeto, cierta suspicacia, de un montón de cosas mas allá del verte bonito con el traje. Yo creo que la gente se da cuenta de que está atrás del mostrador de que tiene o no tiene carácter porque bueno tenés que hacer frente a un montón de cosas por ahí sos víctima de los malos tratos por parte de la gente porque se levantó mal porque tuvo un mal día, o porque no le gustó algo, o porque algo en la habitación no le funcionó y en vez de decírtelo de una manera amena te lo dice de una forma vulgar o grosera o maltratándote directamente, hay gente que a eso no lo soporta y se va, no sucede todos los días pero sucede.

18. ¿Estas cómoda con tu puesto de trabajo?
Y yo estoy cómoda porque soy una persona que tiene carácter y que está preparada para el puesto si no creo que no estaría cómoda. De hecho yo he pasado por la administración y la conserjería de los dos hoteles ya te digo si me toca atender cualquiera de los dos hoteles estoy preparada y si me mandan a la administración conozco todo.

19. ¿Cuál es la diferencia entre la administración y la conserjería?
Y la administración mas que nada maneja todo el tema de las cuentas corrientes y el trato con las empresas viste, que eso también lo hacemos los conserjes, porque los conserjes somos los que facturamos las cuentas corrientes. Pero la administración lleva el control de los pagos, da de baja facturas que se van pagando, más que nada se dedica a controlar lo que tiene que ver con el pago de las empresas.
¿Conseguiste la estar en la administración por un ascenso?
No no porque cuando yo entré al hotel entre trabajando como conserje y administrativa las dos cosas.

20. ¿Quién se encargo de enseñarle a usted su trabajo?
Lo que concierne a la recepción me lo enseñó Eduardo que en este momento es el conserje mas antiguo que hay, la parte de administración no eso por mis medios, por la capacitación que tengo yo he tomado en forma particular

21. ¿Cuándo entraste tuviste un plan de inducción?
No entre al hotel y no conocí a nadie salvo a los dueños, al personal no lo conocí, los fui conociendo con el tiempo y con el trato diario de trabajo.
Estuve una semana instruyéndome en lo que concernía al manejo de los dos hoteles y ala semana siguiente ya estaba realizando un turno.

22. ¿En cuanto a las capacitaciones, si tenés ganas de aprender algo?
Corren por mi cuenta y por mi bolsillo. La empresa no invierte en capacitación para el personal, salvo que sea un curso gratis que de la Cámara Hotelera, que por ahí mandan a alguna mucama o a algún conserje ahí si pero si tienen que pagar no invierten

23. ¿Antes trabajo en un hotel?

No nunca, la primera vez acá

24. ¿Existen políticas de recursos humanos destinadas a retener a los empleados?
Si te querés ir te vas a ir, sabes cuanta gente hay atrás tuyo esperando este puesto