

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Negocios y Administración Pública

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

“Influencia del rol del liderazgo como capacidad clave de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021 para la construcción de compromiso”.

"Influence of the role of leadership as a key capacity of the senior managers of 4-star hotel establishments selected from CABA 2021 for the construction of commitment".

---

AUTOR: RODRIGO GASTÓN CARNERO SWYSTUN

DIRECTOR: ROBERTO MAZZA

MAYO 2022

---

## **Dedicatoria**

La presente investigación va dedicada a mis padres Rosa y Bernardo quienes desde lejos siempre me han brindado su apoyo y constancia a seguir y mayor aun en estos tiempos de pandemia.

### **Agradecimiento**

A la universidad de Buenos Aires UBA, por darme la oportunidad de ser parte de su casa de estudios y una gratitud especial a mi tutor de tesis el Dr. Roberto Mazza, por acompañarme en todo el camino a la realización de esta investigación.

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo general demostrar cómo influye el rol del liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021 para la construcción de compromiso organizacional. Por consiguiente, se identificó el tipo y nivel de compromiso organizacional como también que factores intervienen en el mismo. Así mismo se identificó las prácticas de liderazgo que existen y cuáles serían las competencias críticas de liderazgo que ejecutan los gerentes. Por último y como información adicional importante al estudio se logró reconocer el perfil de empleados que requieren estos establecimientos como también cual es el rol de la cultura al momento de liderar y comprometer a las personas. La investigación fue de tipo descriptiva y la población estudiada estuvo conformada por el personal administrativo de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA; utilizándose dos instrumentos para la recolección de datos, el cuestionario de CO (Meyer y Allen ,1997) para el compromiso organizacional y el cuestionario de liderazgo (Inventario de prácticas de liderazgo LPI de Kouzes y Posner, 1997). Se encontró que existe compromiso organizacional y con niveles favorables de tipo afectivo, es decir los empleados están comprometidos “porque quieren estarlo”, así mismo se identificó que el liderazgo es uno de los factores más valorados por ellos y guarda relación con los resultados obtenidos referente a las prácticas de liderazgo que son ejecutadas de manera frecuente siendo la más resaltante la de “moldear el camino (ser ejemplo)”, esto significa que la muestra estudiada respecto a estos establecimientos de igual categoría brindarían un aporte positivo a que el liderazgo es una capacidad primordial para influir en la vinculación del personal hacia la organización, elevando los niveles de estado de ánimo (escuchando, empatizando y siendo ejemplo mismo de compromiso), desarrollando potencial (delegando y compartiendo conocimiento), integrando el equipo con un propósito ético y común (por medio de la comunicación, participación, relaciones interpersonales y unificación de la cultura) y por consiguiente mejorando el ambiente y resultados de la organización (planificando y actuando con resiliencia).

### **Palabras claves:**

Compromiso, liderazgo, afectivo, ejemplo.

## **Abstrac**

The general objective of this research was to demonstrate how the leadership role of top managers of selected 4-star hotel establishments in CABA 2021 influences the construction of organizational commitment. Therefore, the type and level of organizational commitment was identified, as well as the factors involved in it. We also identified the leadership practices that exist and the critical leadership competencies that managers execute. Finally, and as important additional information to the study, the profile of employees required by these establishments was identified, as well as the role of culture at the time of leading and engaging people. The research was descriptive and the population studied consisted of the administrative staff of selected 4-star hotel establishments in CABA; two instruments were used for data collection, the OC questionnaire (Meyer and Allen, 1997) for organizational commitment and the leadership questionnaire (Leadership Practices Inventory LPI by Kouzes and Posner, 1997). It was found that there is organizational commitment and with favorable levels of affective type, i.e. employees are committed "because they want to be", likewise it was identified that leadership is one of the factors most valued by them and is related to the results obtained regarding the leadership practices that are executed frequently, the most prominent being "shaping the way (being an example)", This means that the sample studied with respect to these establishments of the same category would provide a positive contribution to the fact that leadership is a primary capacity to influence the bonding of personnel to the organization, raising the levels of mood (listening, empathizing and being an example of commitment), developing potential (delegating and sharing knowledge), integrating the team with an ethical and common purpose (through communication, participation, interpersonal relationships and culture unification) and consequently improving the organization's environment and results (planning and acting with resilience).

### **Key words:**

Commitment, leadership, affective, example.

## Índice

Capítulo 1 - Introducción a la investigación .....	13
Introducción .....	13
Estado del arte sobre el tema.....	15
Justificación.....	20
Situación problemática:.....	21
Formulación de la pregunta:.....	22
Objetivo general:.....	22
Objetivos específicos: .....	22
Hipótesis:.....	23
Marco conceptual:.....	23
Metodología: diseño y técnicas de investigación:.....	24
Muestreo:.....	24
Instrumentos de medición: .....	27
Plan de análisis de datos:.....	29
Capítulo 2 - Marco teórico .....	31
Compromiso organizacional .....	31
Definición de compromiso organizacional .....	31
Dimensiones del compromiso organizacional.....	31
Factores o variables generadoras de compromiso organizacional .....	32
Consecuencias del compromiso organizacional.....	33
Construcción y fortalecimiento del compromiso organizacional.....	34
Liderazgo.....	35
Definición de liderazgo .....	35
La influencia como líder .....	37
Liderazgo, compromiso y cultura organizacional .....	39
Capítulo 3 – Resultados.....	41
Encuesta a colaboradores del área administrativa y gerentes cargo de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA .....	41
Variables personales y laborales a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	41
Resultados de Compromiso Organizacional: .....	43
Tipo y nivel de compromiso organizacional de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.....	43
Factores que intervienen en el compromiso organizacional de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021 .....	50
Resultados de Liderazgo: .....	51

Prácticas de liderazgo que ejecutan los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.....	51
Entrevista a gerentes a cargo de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas seleccionado de CABA 2021.....	62
Capítulo 4 – Diagnóstico (análisis por objetivos) .....	69
Identificación del tipo y nivel de compromiso de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021:.....	69
Identificación del tipo de compromiso:.....	69
Identificación del nivel de compromiso: .....	73
Detectar los factores que intervienen en el compromiso organizacional de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021:.....	76
Distinguir las prácticas de liderazgo que ejecutan los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021:.....	80
Describir las competencias críticas de liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021. ....	85
Reconocer el perfil de los empleados para trabajar en establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.....	88
Describir la importancia de la cultura organizacional en el liderazgo dentro de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.....	91
Capítulo 5 – Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	97
Anexos.....	100
Plan de trabajo (Calendario):.....	129

#### **Lista de cuadros (tablas):**

Cuadro N° 1: Particularidades del sector hotelero .....	19
Cuadro N° 2: Técnicas de investigación por objetivos .....	24
Cuadro N° 3: Establecimientos del sector Hotelero de CABA.....	25
Cuadro N° 4: Gerente a cargo de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas seleccionado de CABA (10 establecimientos) .....	25
Cuadro N° 5: Ficha técnica de criterios muestrales .....	27
Cuadro N° 6: Plan de análisis de datos .....	29
Cuadro N° 7: Dimensiones del compromiso organizacional de Meyer, J y Allen, N.....	32

Cuadro N° 8: Factores o variables generadoras de compromiso organizacional.....	32
Cuadro N° 9. Relación de variables con las dimensiones del compromiso .....	33
Cuadro N° 10: Consecuencias de las dimensiones del compromiso.....	34
Cuadro N° 11: Categorías y características de acción de influencia del liderazgo .....	38
Cuadro N° 12: Comportamientos y habilidades de liderazgo .....	39
Cuadro N° 13: Variables personales y laborales a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	41
Cuadro N° 14: Respuestas del compromiso organizacional por afirmación a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	43
Cuadro N° 15: Puntuaciones promedio (ponderado) de las afirmaciones y dimensiones de compromiso organizacional a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	48
Cuadro N° 16: Nivel de compromiso organizacional a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	49
Cuadro N° 17: Nivel de compromiso organizacional de los altos mandos de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	49
Cuadro N° 18: Nivel de compromiso organizacional de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	49
Cuadro N° 19: Nivel de compromiso organizacional de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas seleccionado de CABA 2021 .....	50
Cuadro N° 20: Valoración de factores que impactan en el compromiso organizacional a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021.....	50
Cuadro N° 21: Respuestas de liderazgo por afirmación a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	52
Cuadro N° 22: Puntuaciones promedio (ponderado) de las afirmaciones de liderazgo a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021.....	58
Cuadro N° 23: Frecuencia de las prácticas y/o pilares de liderazgo a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	60
Cuadro N° 24: Frecuencia de las prácticas y/o pilares de liderazgo de los altos mandos de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	60



Cuadro N° 25: Frecuencia de las prácticas y/o pilares de liderazgo de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 ..... 60

Cuadro N° 26: Frecuencia de las prácticas y/o pilares de liderazgo de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas seleccionado de CABA 2021 ..... 61

### **Lista de imágenes (figuras):**

Imagen N° 1: Aristas esenciales para construir y fortalecer el compromiso ..... 35

Imagen N° 2: Pilares del liderazgo situacional ..... 37

Imagen N° 3: Prácticas de liderazgo ..... 37

Imagen N° 4: Pautas para construir una política de compromiso organizacional..... 62

Imagen N° 5: Inconveniente para implementar una cultura de compromiso organizacional .. 64

Imagen N° 6: Significado, rol y habilidades del liderazgo ..... 65

Imagen N° 7: Estrategias para comprometer a nivel organizacional ..... 65

Imagen N° 8: Comportamientos, particulares del compromiso organizacional..... 66

Imagen N° 9: Factores más valorados en un establecimiento hotelero..... 66

Imagen N° 10: Papel de los Millenials en los establecimientos hoteleros ..... 67

Imagen N° 11: Pautas esenciales para un liderazgo hacia el futuro..... 68

Imagen N° 12: Construcción de compromiso organizacional en establecimientos hoteleros de 4 estrellas..... 76

Imagen N° 13: Factores más valorados en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas ..... 77

Imagen N° 14: Relación de factores y tipo de compromiso en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas ..... 79

Imagen N° 15: Papel que cumple el liderazgo en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas ..... 87

Imagen N° 16: Comportamientos aptos para desempeñarse en establecimientos hoteleros.... 89

Imagen N° 17: Perfil de personal para desempeñarse en establecimientos hoteleros..... 90

Imagen N° 18: Valores necesarios para fomentar compromiso..... 92

Imagen N° 19: Inconveniente para implementar una cultura de compromiso organizacional 93

### **Lista de Gráficos:**

Gráfico N° 1: Variables personales y laborales a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021 .....	42
Gráfico N° 3: Respuesta de afirmación 2.....	45
Gráfico N° 2: Respuesta de afirmación 1.....	45
Gráfico N° 5: Respuesta de afirmación 4.....	45
Gráfico N° 4: Respuesta de afirmación 3.....	45
Gráfico N° 6: Respuesta de afirmación 5.....	45
Gráfico N° 7: Respuesta de afirmación 6.....	45
Gráfico N° 8: Respuesta de afirmación 7.....	46
Gráfico N° 9: Respuesta de afirmación 8.....	46
Gráfico N° 11: Respuesta de afirmación 10.....	46
Gráfico N° 10: Respuesta de afirmación 9.....	46
Gráfico N° 13: Respuesta de afirmación 12.....	46
Gráfico N° 12: Respuesta de afirmación 11.....	46
Gráfico N° 14: Respuesta de afirmación 13.....	47
Gráfico N° 15: Respuesta de afirmación 14.....	47
Gráfico N° 16: Respuesta de afirmación 15.....	47
Gráfico N° 17: Respuesta de afirmación 16.....	47
Gráfico N° 18: Respuesta de afirmación 17.....	47
Gráfico N° 19: Respuesta de afirmación 18.....	47
Gráfico N° 20: Respuesta de afirmación 1.....	53
Gráfico N° 21: Respuesta de afirmación 2.....	53
Gráfico N° 22: Respuesta de afirmación 3.....	54
Gráfico N° 23: Respuesta de afirmación 4.....	54
Gráfico N° 25: Respuesta de afirmación 6.....	54
Gráfico N° 24: Respuesta de afirmación 5.....	54
Gráfico N° 26: Respuesta de afirmación 7.....	54

Gráfico N° 27: Respuesta de afirmación 8.....	54
Gráfico N° 28: Respuesta de afirmación 9.....	55
Gráfico N° 29: Respuesta de afirmación 10.....	55
Gráfico N° 30: Respuesta de afirmación 11.....	55
Gráfico N° 31: Respuesta de afirmación 12.....	55
Gráfico N° 32: Respuesta de afirmación 13.....	55
Gráfico N° 33: Respuesta de afirmación 14.....	55
Gráfico N° 34: Respuesta de afirmación 15.....	56
Gráfico N° 35: Respuesta de afirmación 16.....	56
Gráfico N° 36: Respuesta de afirmación 17.....	56
Gráfico N° 37: Respuesta de afirmación 18.....	56
Gráfico N° 38: Respuesta de afirmación 19.....	56
Gráfico N° 39: Respuesta de afirmación 20.....	56
Gráfico N° 40: Respuesta de afirmación 21.....	57
Gráfico N° 41: Respuesta de afirmación 22.....	57
Gráfico N° 42: Respuesta de afirmación 23.....	57
Gráfico N° 43: Respuesta de afirmación 24.....	57
Gráfico N° 44: Respuesta de afirmación 25.....	57
Gráfico N° 45: Respuesta de afirmación 26.....	57
Gráfico N° 46: Respuesta de afirmación 27.....	58
Gráfico N° 47: Respuesta de afirmación 28.....	58
Gráfico N° 48: Respuesta de afirmación 29.....	58
Gráfico N° 49: Respuesta de afirmación 30.....	58
Gráfico N° 50: Tipo de compromiso a nivel general de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA.....	71
Gráfico N° 51: Nivel de compromiso a nivel general de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA.....	73

Gráfico N° 52: Frecuencia de prácticas de liderazgo de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas.....	80
Gráfico N° 53: Porcentajes de prácticas de liderazgo de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas.....	84
Gráfico N° 54: Tipo de compromiso organizacional por género .....	123
Gráfico N° 55: Tipo de compromiso organizacional por edades .....	124
Gráfico N° 56: Tipo de compromiso organizacional por antigüedad .....	124
Gráfico N° 57: Tipo de compromiso organizacional por nivel educativo .....	124
Gráfico N° 58: Tipo de compromiso organizacional por estado civil.....	125
Gráfico N° 60: Nivel de compromiso organizacional por estado civil .....	125
Gráfico N° 59: Nivel de compromiso organizacional por género.....	125
Gráfico N° 61: Nivel de compromiso organizacional por edades.....	126
Gráfico N° 62: Nivel de compromiso organizacional por antigüedad .....	126
Gráfico N° 63: Nivel de compromiso organizacional por nivel educativo .....	126
Gráfico N° 64: Prácticas de liderazgo por género.....	126
Gráfico N° 65: Prácticas de liderazgo por antigüedad .....	127
Gráfico N° 66: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por género .....	127
Gráfico N° 67: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por edades .....	127
Gráfico N° 68: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por estado civil.....	127
Gráfico N° 69: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por antigüedad .....	128
Gráfico N° 70: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por nivel educativo .....	128

## **Capítulo 1 - Introducción a la investigación**

### **Introducción**

El compromiso organizacional en estos últimos años se ha consolidado como un factor fundamental para garantizar el éxito en las organizaciones enfocándose en la verdadera vinculación e identificación que tienen los colaboradores hacia los objetivos y metas, pero que más allá de su crecimiento personal y beneficios, existe un sólido diferenciador que lo construye. En pocas palabras, el liderazgo.

Los empleados comprometidos tienen la tendencia de hablar, permanecer y contribuir en la organización. (Ceridian by The Nielsen Company, 2018). Este apartado permite tener indicios sobre qué tan importante es lograr tener un empleado comprometido con las organizaciones, analizando el liderazgo fomentado por sus altos mandos con el propósito de demostrar que tan impulsor o diferenciador puede resultar para el compromiso organizacional. Se puede entender entonces que el líder de un grupo juega un papel fundamental para la cohesión de las personas que lo integran, constituyendo equipos de trabajo altamente competitivos que se comprometan con un proyecto común.

Por otro lado, actualmente existe una tendencia positiva a que los niveles de compromiso mejoren y sigan elevándose, pero no deja de ser un reto que conlleve liderazgos inspiradores, que logren un vínculo de contexto y persona, donde se construyan equipos más comprometidos y tanto jefes y directivos deberán fomentar la participación y colaboración, creando una cultura abierta y justa en sus colaboradores incorporando estrategias efectivas. Finalmente, el compromiso tendrá que ver con la forma en cómo se lideran los equipos. Es así como toma vital importancia esta investigación, donde centrará el foco de análisis en las organizaciones hoteleras de 4 estrellas, que mantienen una estructura directiva dinámica y flexible, con un horario 24/7, donde las decisiones y acciones que ejecutan se ven influenciadas por un estricto protocolo normativo. Entonces entender cómo logran comprometer a todo el equipo se vuelve una investigación interesante y una tarea desafiante que requiere de una postura de liderazgo que se adapte a situaciones diferentes por el tipo de trabajo, personal y más aún en un contexto impredecible como la actual pandemia COVID - 19 que rompió el paradigma habitual de contacto personal y servicial en estas organizaciones de servicio.

El sector hotelero, se ha caracterizado por ser una de las industrias con una notable contribución a nivel país, representando el 1,98% del PBI al 2019, así mismo se trata de un sector con un aporte significativo a la generación de valor agregado (5%), divisas (7,2%) y puestos de trabajo registrados (5,3%), los cuales tienen rasgos característicos importantes para

la Argentina actual y la del futuro: con una inclusión femenina, personal joven y un desarrollo profesional (AHT, 2020). Por tal sentido más allá de los niveles económicos positivos que mantenía esta industria, la actual pandemia COVID - 19 ha generado un impacto económico negativo en los sectores de hotelería y la gastronomía, siendo el rubro de mayor caída de toda la economía desde junio 2020. (Quinteros, 2020; Indec 2020). Un relevamiento que llevó a cabo la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) junto con el informe de actividad de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), determinó que la caída de la actividad fue de más del 76%<sup>1</sup> para finales de agosto y 42,5% de caída de empleo (más de 225.000 trabajadores a nivel país) en el segundo trimestre del 2020. Actualmente el sector está recuperándose lentamente conforme se sigan flexibilizando las restricciones por parte del gobierno. La gran mayoría de los consultados espera tener un 10% de nivel de actividad en la temporada estival 2021 en relación con el verano anterior. (Fehgra, 2020). Teniendo en cuenta estos apartados y reiterando que más allá de ser indicadores económicos negativos de la situación actual de los establecimientos hoteleros por la pandemia COVID - 19, las organizaciones de servicios como son los hoteles a rasgos generales, se podrían identificarlos con una identidad de esquema motivo por el cual mantienen características invariantes que comparten con todas las que pertenecen a su misma actividad. Así mismo teniendo en cuenta la particularidad de ser establecimientos con categoría de 4 estrellas, de igual manera también podrían desarrollar una identidad de construcción porque por su condición permite su singularidad en el medio y la vez identificarla como única. (Etkin, J & Schvarstein, L, 1992).

Entonces aclarado estos apartados, estos establecimientos, son organizaciones que lo forman personas, que trabajan en el establecimiento en un régimen 24/7 y comparten en las instalaciones ocio, trabajo, descanso, y por unos momentos el accionar rutinario hace que el hotel sea parte de su vida. Esto genera una responsabilidad muy grande, porque se trata de un trabajo en el que se debe crear hogar empresarial, lo que se podría entender como *Organización Total*; “un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente”. (Gofman, E; 1972; p. 13). Es así como las decisiones y soluciones de problemas deberán ser inmediatos; de tal sentido que la dirección de estos establecimientos estará especialmente marcada por el entorno, situación política, económica, laboral, e incluso cultural que sumado a la forma en que lideran sus altos mandos, fijará el

---

<sup>1</sup> Según la Encuesta sobre Actividad Económica del Sector durante el ASPO (Aislamiento social, preventivo y obligatorio), Fehgra y Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) al 2020.

vínculo futuro entre todos los miembros de la organización. Las organizaciones hoteleras, los huéspedes buscan experiencias personalizadas, es decir los hoteles se convierten en destinos en sí mismos y los espacios sociales deben pensarse dinámicos, invitando a los huéspedes a pasar tiempo allí y disfrutar de todos los servicios, además, es importante que resulten acogedores y permitan conectar con la cultura e historia del lugar. (Alvarado, 2019).

Otro punto importante es que, la tecnología debe acompañar e impulsar este proceso de personalización de los establecimientos, es por ello por lo que se deben crear experiencias más íntimas no solo con los huéspedes sino también con los empleados que son parte del equipo y para ello la incorporación de un liderazgo situacional y ejemplar, que tenga en cuenta contexto, persona y actitudes o prácticas específicas para liderar, podría ser el camino adecuado para gestionar este tipo de organizaciones y lograr compromiso. Sin duda todo este contexto aclarado aceleró el futuro del trabajo, donde la respuesta por parte de las empresas de servicios como lo son estos establecimientos hoteleros deberá de optar posturas ágiles y flexibles contando con personal adecuado, tecnología y comprometido, de tal manera que pueda adelantarse y/o hacer frente a los cambios que vienen en el nuevo mundo del trabajo.

### **Estado del arte sobre el tema**

Actualmente las empresas hablan de como incorporar estrategias que mejoren su gestión directiva como operativa y un elemento clave es el factor humano y que tan importante es el liderazgo de sus directivos para lograr construir una cultura de compromiso en la organización.

El compromiso organizacional desde sus inicios se ha convertido en un factor de investigación muy relevante para las empresas en temas asociados al desempeño, satisfacción laboral, sentido de permanencia, absentismo, altas tasas de rotación, la fuerte identificación del individuo (moral y comportamientos) y/o la tan ansiada eficacia organizacional. (Schein, 1970; Morrow, 1983; Reichers, 1985; Griffin y Baterman, 1986; De Cotis y Summers, 1987; Mathieu y Zajac, 1990). En términos generales y de acuerdo con la visión de los autores iniciales, se podría entender que el compromiso se enfocaba en tres factores: primero una enérgica creencia, aceptación de las metas y valores organizativos; segundo en un deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización; y por último en un fuerte deseo por mantener su pertenencia en esta. (Porter, 1974; Porter, Crampon y Smith, 1976; Mowday, 1982; Steers, 1977).

Siguiendo con la misma línea de investigación, para la década del 90 e inicios del siglo XXI, autores como Meyer, J y Allen, N (1991 al 1997); Bayona, Goñi y Madorrán, (2000); Davis, K y Newstrom, J (2000); Kinicki, A y Kreitner, R (2003); Jerico, P (2008); Betanzos, N

y Paz, F (2007); Robbins, S y Judge, T (2013), Domínguez, L, Ramírez, A y García, A (2013); Colquitt, J; Lepine J y Wesson, M (2015) y Karpf, L (2016), hacían referencia al compromiso como un estado en el que un empleado se identifica con la organización y sus metas, deseando seguir formando parte de ella porque existe un beneficio mutuo, así mismo explican que es la organización quien debe preocuparse por conciliar los objetivos de sus colaboradores con los de la empresa. Así mismo los autores recalcan que el compromiso se puede asociar a tres factores, el afectivo, el normativo y el de permanencia o continuidad. Es decir, no se puede liderar gente sin vocación. Por lo tanto, este estado mencionado por los autores vincula al individuo con la organización, donde el componente afectivo y/o emocional es la dimensión más relevante porque genera un vínculo que lo identifica, los hace participe e intercede en la toma de decisión de continuar o dejar la empresa. Entonces dicho esto y más aún en un contexto donde las organizaciones asumen reconversión en sus negocios como la transformación digital, trabajos flexibles y la incorporación de nuevo personal con esas competencias, toma un punto importante la adopción de nuevas prácticas y capacidades directivas (liderazgos) en sus superiores, de tal manera que afronten las interrogantes que se plantean del compromiso organizacional para el éxito empresarial.

Como se ha podido detallar líneas arriba, existen investigaciones que estudiaron el compromiso organizacional como también diferentes teorías que lo conceptualizan. Dicho esto, se entenderá que investigar al compromiso, así como el impacto que cumple el liderazgo como impulsor en el mismo, podría ser un factor importante para analizar las posturas de sus líderes y como pueden lograr en sus organizaciones un equipo comprometido. En tal sentido y de acuerdo con los autores citados anteriormente, la variable intrínseca del liderazgo para ese entonces era un antecedente relevante del compromiso, pero no se lo analizaba en relación con rasgos específicos del todo en sus estudios. Autores como Armenakis, A, Harris, S y Mossholder, K. (1993) en sus inicios afirmaban que el líder es quien debe intervenir en el flujo natural de información para facilitar el logro de las metas, de tal manera que promueva la participación de todo el equipo. Por tal motivo que dependiendo de la forma significativa y positiva en que se ejerza el liderazgo sobre los trabajadores y atendiendo a la manera como estos últimos lo perciben, se puede incrementar como exterminar los niveles de compromiso (Mondy, W y Noe, R, 1997; Young, B, Worchel, S y Woehr, D, 1998). Daft, R y Steers, R. (1997), uno de los tantos pioneros en el tema de liderazgo, afirman que este, es "un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas". Así mismo, es un conductor clave en las actividades de un grupo, motivando, comunicando e incrementando el desempeño de estos. (Stogdill, R, 1999; Bass, B y Avolio, B,



2003). Dicho esto, se podría entender que es un camino aceptado para remitir información ejemplar en concordancia con el compromiso organizacional. En pocas palabras, el líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Para Bass, B. (1985), el líder se distingue por cinco características básicas: la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora, la tolerancia psicológica y la influencia idealizada. Es así como el perfil del líder es quien genera y construye compromiso a través de experiencias, creencias y hechos, transmitiendo esa visión de dos maneras diferentes: comunicando y actuando. (Gómez, D, 2006, Jerico, P, 2008; Dumlao, A, 2014). Por otro lado, y yendo a un campo más concreto del liderazgo relacionado con el compromiso, Karpf, L. (2016) en el libro Recursos Humanos: Área clave en la gestión de la empresa, menciona que, “si bien resulta difícil clasificar y segregar la enorme cantidad de elementos que podrían fomentar o dañar el compromiso, el liderazgo es uno de los principales potenciales impulsores del compromiso de las personas con respecto al trabajo y la organización”.

Por último al hablar de liderazgo y más en un entorno cambiante con factores y situaciones propias de una organización como son los establecimientos hoteleros donde juega un papel primordial las relaciones de líder – seguidor, estructura de tareas y poder del puesto, se vuelve indispensable tomar los pilares del liderazgo situacional centrada en la disponibilidad de los seguidores propuesta y desarrollada por Paul Hersey y Ken Blanchard, donde mencionan que “el énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo, refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que haga este, la eficacia depende de las acciones de los seguidores”. (Robbins, Jude, 2009; p. 395-396). Es decir, los autores se refieren al término disponibilidad como al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea específica. Así mismo cobra importancia entender como las habilidades, comportamientos y prácticas propiamente de quien dirige repercute en la vinculación de personal. (Kouzes, J y Posner, B, 2003). Es aquí donde se buscará poner foco de atención en el liderazgo como el elemento clave en el proceso de construcción de compromiso de sus seguidores, por tanto, es el líder quien tiene el poder legítimo para influir en las condiciones laborales y emocionales. Para Daft, R, basándose en Goleman (entre otros), piensa que cada vez es más reconocida la importancia que tiene la inteligencia emocional, y entiende a esta como la capacidad que un sujeto tiene para percibir, identificar, comprender y manejar adecuadamente las emociones. (2006; p. 196). Dicho esto, se podría entender que los líderes pueden aprovechar y dirigir la fuerza de las emociones para mejorar el estado de ánimo, motivación y la satisfacción de sus seguidores, así como aumentar la eficacia general de la

organización. Entonces, de manera indirecta, el liderazgo impactaría en el compromiso de los trabajadores con su organización. Sin embargo, el estudio del liderazgo y su impacto sobre esta variable de comportamiento sigue siendo un terreno por estudiar.

A continuación, se detallarán diferentes investigaciones enfocadas en marco actual donde el compromiso organizacional fue foco de análisis y como el liderazgo siendo una capacidad primordial en la gerencia para la consecución de objetivos y guiador de equipos, es imprescindible estudiarla y analizar como constructor del compromiso organizacional.

Un estudio realizado por la consultora Gallup en la Argentina para evaluar el nivel de compromiso demostró que solo el 33,7% de los trabajadores están comprometidos con su puesto de trabajo y por añadidura con la empresa en la que se desarrollan profesionalmente. (Devincenzi, A, 2019). De igual forma diversas investigaciones reflejaron que en la Argentina como en el resto de los países de Latinoamérica<sup>2</sup>, la alta gerencia es uno de los principales promotores de compromiso y que el liderazgo es una capacidad fundamental para elevarlo porque los empleados requieren comunicación e interacción con sus líderes en todos los niveles de la empresa.

Los líderes comprometidos tienen tres similitudes fundamentales: tuvieron experiencias tempranas que los moldearon, sistemas de creencias y rasgos de personalidad únicos y se comportan de maneras únicas que impactan positiva y exponencialmente el compromiso de quienes los rodean. (Oehler, K., Adler & Adair, C. 2019, 2018). Por lo tanto tomando las consideración de compromiso organizacional de Meyer, J y Allen, N y las nuevas tendencias de AON Hewitt, se podría concluir que el liderazgo se refiere principalmente a cómo los altos cargos, ya sea de una unidad de negocio o a nivel corporativo, son capaces de generar compromiso en los empleados: delegando responsabilidades y tareas de manera justa y equitativa (afectivo), brindando beneficios razonables a los empleados (permanencia y/o continuidad) y gestionando el desempeño de manera correcta (normativo). Aclarado estos apartados, el análisis de compromiso y liderazgo, muestra el máximo interés para cualquier tipo de organización y más aún en las organizaciones de servicios como son los establecimientos hoteleros de 4 estrellas. En sí, todas tienen un componente clave en su funcionamiento: el factor humano, aquellas personas que asumen comportamientos distintos de acuerdo con sus objetivos personales y que dependiendo de la forma en que los lideran, marcan la identidad de la compañía. Dicho esto, será primordial identificar qué factores son relevantes para el compromiso organizacional tales como: trabajo (satisfacción laboral, tareas, colaboración,

---

<sup>2</sup> México, Brasil, Colombia, Argentina, Perú y Chile.

capacitación, autonomía, beneficios, contrato), clima, estructura, comunicación, motivación, desempeño, identidad, marca/prácticas de la empresa, trabajo en equipo y propiamente liderazgo. Por lo tanto, es así como se tratará de llegar a la conclusión de encarar esta investigación empírica en el sector servicios, concretamente en un grupo de establecimientos hoteleros de 4 estrellas, con el fin de poder obtener un panorama actual en como los altos mandos de estos establecimientos afrontan nuevos liderazgos con el ejemplo y orientados a las situaciones cambiantes del entorno actual. Recurriendo a investigaciones en la argentina con respecto a cómo liderar y comprometer al personal desde la dirección, es un aspecto crucial y punto de partida para este estudio, motivo por el cual no se tiene un historial específico de análisis o investigación respecto de cómo influye el rol del liderazgo en la construcción de vincular al personal dentro del rubro hotelero. Entonces yendo a un campo internacional, la escuela Universitaria de Hotelería y Turismo de Barcelona EUHT STPOL, (2020), en su investigación anual respecto a la dirección de hoteles, nos manifiesta que: los hoteles son organizaciones particulares que requieren de una dirección más ágil y de todoterreno, es decir es esencial tener una radiografía general del estado del hotel, conocer todas las áreas, departamentos y principalmente al personal. En pocas palabras, la profesión de directivo o líder supone una entrega considerable. “Hay que trabajar mucho la inteligencia emocional y a partir de ahí todo se pone marcha arriba, se puede crecer mucho y muy rápido, pero con una dedicación muy minuciosa donde el ejemplo es la clave”. (Tallardá, L, 2020).

Siguiendo con el recorrido de la investigación, para este estudio será interesante tener en cuenta algunas particularidades de las organizaciones de sector hotelero que aún siguen vigente en la actualidad (Cuadro N° 1).

Cuadro N° 1: Particularidades del sector hotelero

Características	Especificaciones
<b>Jornadas de trabajo</b>	Las horas destinadas: 44 horas semanales <sup>3</sup> (sea diurno, nocturno, fijos, rotativos, fines de semana, feriados, receso vacacional y otros días festivos). La jornada de descanso consta de un franco y medio por semana, lo que implica que el día de su medio franco el empleado deba asistir a trabajar por 4 horas.
<b>Tipo de tarea</b>	Esfuerzo y dedicación al detalle, normado por un protocolo estricto, trabajos bajo presión y con un cierto grado de servidumbre.
<b>Ritmo de trabajo</b>	Actividad por un periodo de 24 horas durante los 365 días del año, ritmo laboral extremadamente intenso, actividades supeditas a cambios y rápida acción de respuesta.
<b>Modalidad de contrato</b>	Los modos de contrato son: indeterminados, fijos y por temporada, estos muchas veces se cubren por necesidades específicas como: eventos, temporadas estacionales, enfermedad, maternidad o vacaciones (propósito de minimizar costos manteniendo la calidad del servicio).

<sup>3</sup> De acuerdo con lo estipulado en el convenio colectivo de trabajo de hoteleros y gastronómicos que rige la actividad en la órbita de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<b>Reconocimiento, crecimiento y formación</b>	y	Régimen de actividad muy intenso y de una realización de tarea protocolar correcta. Proceso automatizados y centralizados, tomando decisiones radicales como suspensión de tareas y desvinculaciones. Sector que requiere un perfil profesional capacitado para relacionarse con el cliente (manejo de idiomas, autonomía, decisiones, etc.).
<b>Políticas de reclutamiento y selección</b>	de y	Sector muy dinámico y flexible y las contrataciones muchas veces no son idóneas (personal no calificado) con la cultura organizacional de la organización y esto afecta la calidad de servicio.
<b>Gestión Gerencial</b>		Principal motor de conducción no solo para lograr indicadores económicos positivos, sino también para gestionar las personas que prácticamente viven en este tipo de organizaciones de servicios que se convierten en organizaciones totales donde el mayor tiempo consumido es dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos otorgados por la Organización Mundial del Turismo (2001).

Al hablar de las particularidades del sector hotelero, se vuelve indispensable describir que perfil es necesario para trabajar en este tipo de organizaciones de servicios, para ello Cizel, B; Anafartea, N; Sarvun, F (2007), nos menciona que existen una serie de competencias necesarias que forman un perfil apto para trabajar en establecimientos hoteleros de categorías superiores:

1. Lidiar con personas (vocación de servicio, atención, comunicación, relaciones con los empleados, trabajar en equipo, etc.).
2. Gestión de actividades (profesionalismo, conocimientos básicos y técnicos en nuevas tecnologías y áreas propias del entorno empresarial, idiomas).
3. Sensibilidad al ambiente o a factores externos (estar actualizado en la realidad actual).
4. Habilidades personales que reflejen eficacia (actitudes, motivación, ética, compromiso, personalidad, iniciativa, entre otras).

Entonces entender y describir de qué manera los altos mando o directivos de establecimientos hoteleros fomentan liderazgo para construir compromiso priorizando sus experiencias, roles y que competencias son necesarias en la dirección de sus equipos, será un reto primordial para cumplir con el objetivo de esta investigación.

## **Justificación**

El interés de la investigación surgió por la necesidad de las nuevas políticas que están llevando a cabo las organizaciones con respecto a la importancia de tener un trabajador más identificado, vinculado y mejor atendido en sus empresas. De tal manera que el objetivo de esta investigación será lograr demostrar cómo influye el rol del liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas en la construcción de compromiso organizacional, priorizando la importancia de habilidades, competencias y/o prácticas de los líderes para adaptarse a cada situación concreta que estará condicionada no solo por la cultura, valores, perfil y tareas del personal dentro la organización, sino que también por diferentes factores

como avance tecnológico, nuevas formas de trabajo (home office) y hoy la pandemia COVID – 19. Entonces el ejemplo que ellos puedan demostrar sería un punto de partida para entender la relación de liderazgo y compromiso. Por lo tanto, analizar el concepto de compromiso organizacional y liderazgo, contribuirá a generar información valiosa en como las organizaciones hoteleras de 4 estrellas pueden poner en marcha un liderazgo enfocado en las situaciones actuales que se presentan, con la finalidad de lograr efectividad en la toma de decisiones orientadas a gestionar mejor el factor humano, entendiendo que aspectos valorar y entrenar en sus equipos, promoviendo una cultura de compromiso organizacional.

Como se detalló anteriormente, se optó por desarrollar esta investigación en el rubro de servicios, específicamente en establecimientos hoteleros de 4 estrellas, debido a que son organizaciones con rigurosos protocolos y normas reglamentarias para su funcionamiento: horarios 24/7, administración dinámica, procesos y trabajos específicos, gerencia de estructura familiar (dueños), visión 360°, personal joven (preferencia por el género femenino), estricta regulación y entrega considerable. Entonces descrito lo anteriormente mencionado, resultaría próspero realizar el análisis del liderazgo y compromiso. En definitiva, el desarrollo de esta investigación justificaría su realización en el sector definido, otorgando resultados específicos para la dirección y líderes de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas, permitiéndoles estar al tanto de que habilidades, competencias y/o prácticas son necesarias, teniendo en cuenta las situaciones contexto y persona. De igual forma, los estudios citados proponen que se sigan investigando interrogantes actuales de las organizaciones haciendo foco en las actitudes de líder, así como también los factores emocionales de los trabajadores.

### **Situación problemática:**

El compromiso de los empleados es un factor primordial para pronosticar resultados positivos en las empresas como desempeño, productividad, motivación, satisfacción, sentido de pertenencia, entre otros. Es por ello por lo que se vuelve un aspecto primordial para los directivos y altos mandos al momento de tomar decisiones que involucren al capital humano y que, dependiendo de las habilidades, competencias y/o prácticas de liderazgo que afronten en cada situación marcarían el paso para generar ese vínculo con el personal, en pocas palabras este lazo sería responsabilidad del líder. Los gerentes son el puente entre la visión del liderazgo y las duras realidades que tienen al frente, ayudan a sus líderes a tomar mejores decisiones al tiempo que ayudan a los empleados a comprender la dinámica organizacional y los hacen sentir como valiosos contribuyentes a una misión importante (Gallup: Wigert, B y Maese, E, 2019).

El sector hotelero argentino, exceptuando el actual periodo de la pandemia COVID – 19, se ha convertido en un fenómeno económico y social que representa un factor clave en la generación de riqueza y empleo, atrayendo inversiones y logrando un desarrollo constante a nivel país. Dentro de estas organizaciones de servicios específicamente establecimientos hoteleros de 4 estrellas, donde el trato con las personas es más dinámico y frecuente, el buen funcionamiento también implica tener personas comprometidas, integradas y vinculadas no solo con las metas y objetivos organizacionales o a nivel personal/individual, sino también de equipo y para ello necesitarán de líderes que fomenten cohesión de los trabajadores con la cultura, clima, roles y estructura de la organización en la que trabajan. En la actualidad estos establecimientos hoteleros de 4 estrellas invierten mucho dinero en tener las condiciones, ambientes y personal capacitado, la misma categoría los obliga a cumplir un estándar específico de atribuciones y particularidades hacia la calidad de atención en el servicio. Es así como los niveles de rotación son muy altos por la exigencia de los puestos, la presencialidad y las funciones rutinarias se inclinan a un trabajo bajo presión y muy servicial. Así mismo no se puede dejar de resaltar que a partir de la pandemia COVID - 19, este sector fue afectado drásticamente en el funcionamiento de su actividad, ocasionado el cierre de muchos establecimientos hoteleros y por consecuencia la pérdida de muchos puestos de trabajo.

Considerando todo lo expuesto y teniendo en cuenta que la dirección de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas es una actividad fuertemente regulada, con protocolos estrictos y con una relación directa con el cliente, será esencial entender el papel que cumple el liderazgo para fomentar compromiso en el personal.

### **Formulación de la pregunta:**

¿Como es la influencia del liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionadas de CABA 2021 en la construcción de compromiso organizacional?

### **Objetivo general:**

Demostrar cómo es la influencia del liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionadas de CABA 2021 para la construcción de compromiso organizacional.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar el tipo y nivel de compromiso organizacional de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.

2. Detectar los factores que intervienen en el compromiso organizacional de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.
3. Distinguir las prácticas de liderazgo que ejecutan los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.
4. Describir las competencias críticas de liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.
5. Reconocer el perfil de los empleados para trabajar en establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.
6. Describir la importancia de la cultura organizacional en el liderazgo dentro de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.

### **Hipótesis:**

El liderazgo es un impulsor clave en la construcción de compromiso dentro establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021. En tal sentido un liderazgo situacional, resiliente y ejemplar, centrado en pilares como: motivación, visión y conexión producto de la diversidad de capacidades, creencias y experiencias de los directivos serán condicionantes para la construcción de compromiso organizacional en un sector altamente dinámico como son los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.

### **Marco conceptual:**

De acuerdo con las definiciones de los autores mencionados en el estado del arte, la más adecuada al presente trabajo resulta la definición por Meyer, J y Allen, N, los cuales explican que el compromiso organizacional es “un estado psicológico que caracterizaba la relación entre el empleado y la organización y que influía en la decisión de continuar o no en la organización” (1991; p. 67). Por otra parte, con respecto al liderazgo, se tomarán los enfoques de Daft, R; Hersey, P; Blanchard, K y Johnson y Kouzes, J y Posner, B, por seguir con el hilo conductor del objetivo de investigación. Estos autores manifiestan al liderazgo como la influencia que se establece entre el líder y seguidores desde sus habilidades, comportamientos y prácticas propiamente dichas hasta la necesidad de adaptarse a las situaciones de contexto – persona.

Así mismo como aporte interesante, actual y de tendencia mundial que se detallará más adelante en el marco teórico, se tomará algunas referencias de los estudios de AON Hewitt Kincentric (Oehler, K., Adler & Adair, C. 2019, 2018) con respecto a cómo el liderazgo ha tomado protagonismo en la construcción de compromiso organizacional.

## Metodología: diseño y técnicas de investigación:

Esta investigación responde a un diseño de investigación no experimental, donde se observará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural o real. A su vez, es una investigación que integra sistemáticamente los métodos cuantitativos (encuesta – análisis estadístico) y cualitativo (entrevista). La investigación responderá a un estudio descriptivo, sobre “cómo influye el liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021 en la construcción de compromiso organizacional”.

**Técnicas:** se utilizarán fuentes secundarias tales como: recopilación de reseñas bibliográficas (libros), artículos especializados y revistas. Así mismo para el análisis de la investigación, se utilizarán fuentes primarias: entrevistas estructuradas y encuestas (Ver anexo 2 y 3). A continuación, se detallarán las técnicas que se utilizarán por objetivos (Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2: Técnicas de investigación por objetivos

Técnica	Objetivos
Encuesta	1. Identificar el tipo y nivel de compromiso organizacional de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021. 2. Detectar los factores que intervienen en el compromiso organizacional de los empleados de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021. 3. Distinguir las prácticas de liderazgo que ejecutan los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.
Entrevista	4. Describir las competencias críticas de liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021. 5. Reconocer el perfil de los empleados para trabajar en establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021. 6. Describir la importancia de la cultura organizacional en el liderazgo dentro de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.

Fuente: Elaboración propia (Construcción en base a objetivos propuestos)

## Muestreo:

**Universo:** En la actualidad existen 81 establecimientos hoteleros de 4 estrellas ubicados en CABA (Cuadro N° 3), posicionándola como la región con mayor presencia de hoteles de alta categoría y similar funcionamiento. A nivel regional, CABA es la región con mayor injerencia en cadenas internacionales dentro del total de plazas de cadenas hoteleras (54,6%). (Indec, 2020). Desde el 2015 hasta el 2019 el sector hotelero mantenía un crecimiento notable en puestos de trabajo (87,3%), siendo un 54,2% de los puestos ocupados por mujeres, un 95% de empleados en categoría de operarios y un 85% en formalidad (empleados tienen aportes jubilatorios)<sup>4</sup>; de todas maneras, hoy en día cabe mencionar que la pandemia COVID – 19, repercutió en estos indicadores.

<sup>4</sup> MINTUR en base a datos de organismos provinciales y municipales de turismo 2015 - 2019



Cuadro N° 3: Establecimientos del sector Hotelero de CABA

Indicadores Sector Hotelero - Ciudad de Buenos Aires. Año 2020	Categoría							
	Hoteleros <sup>3</sup>							
	AÑO	Total	1 y 2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Apart	Boutique
Establecimientos	dic-19	373	87	65	81	26	50	64
Habitaciones o unidades disponibles		761.856	108.996	141.329	249.519	165.447	52.917	43.648
Plazas disponibles (camas)		1.698.955	260.834	324.632	531.030	341.124	148.800	92.535
Personal Asalariado		10.192	657	1.204	2.751	4.226	527	827
	mar-20	10.221	545	1.370	2.845	4.096	490	875

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA). EOH – 2020

**Muestra:** Con respecto a la muestra, en esta investigación se ha tomado los siguientes criterios muestrales para la realización de entrevistas y encuestas:

- **Muestra representativa del universo:** se tomará una muestra de 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA, esta muestra representa el 12,35% del universo, donde es imprescindible aclarar que esta muestra se ha tomado de manera intencionada “no probabilística” por el acceso disponible a ese número en particular de establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA por ser un grupo de hoteles que integra una industria con una fuerte identidad esquema, que está representada por características similares en su funcionamiento, gestión y estructura, así mismo se cree que podría ser representativa para sugerir un estudio a este rubro. Por lo tanto, aclarado estos apartados, se detallan los gerentes a cargo de cada establecimiento hotelero a entrevistar (Cuadro N° 4).

Cuadro N° 4: Gerente a cargo de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas seleccionado de CABA (10 establecimientos)

Nombre	Cargo	Organización
<i>Mónica Rodríguez</i>	G	Konke Buenos Aires
<i>Máximo Sanguinetti</i>	G	Hotel Rochester Classic
<i>Iván Baker (MS)</i>	G	Hotel Rochester Concept
<i>Lista Natalia (JC)</i>	G	Ker Belgrano
<i>Juan Cabanillas (JC)</i>	G	Ker Recoleta
<i>Contreras Constanza Belén (JC)</i>	G	Ker San Telmo
<i>Romina Matheu (JC)</i>	G	Ker Urquiza
<i>Jorge Silva Ortiz</i>	G	Howard Jhonson Florida
<i>Geraldina Tosca</i>	G	Ba Hotel Buenos Aires
<i>Verónica Obregón</i>	G	Novotel

Fuente: Elaboración propia con datos de cada establecimiento hotelero seleccionado de CABA

Cabe mencionar que toda la información descrita en este estudio con respecto a las autoridades directivas de cada establecimiento fue proporcionada de manera anónima y con fines estrictamente académicos para proteger la forma en que manejan y ejecutan políticas, tácticas y estrategias directivas cada gerente. Además, para avalar un mejor entendimiento de los temas a evaluar y garantizar la consistencia de la investigación, se realizarán encuestas al personal administrativo de cada establecimiento y también a los gerentes entrevistados para tener un panorama congruente de lo que dicen y/o ejecutan como lo que perciben sus subordinados. Para este apartado se realizará un muestreo estratificado, con el propósito de que el personal administrativo tenga igual probabilidad de ser seleccionado para constituir parte de la muestra final a ejecutar.

- **Muestra representativa de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas:** según los datos otorgados por cada establecimiento hotelero seleccionado, se tomará como población a todo el personal administrativo, motivo por el cual mantienen relación directa con la gerencia a cargo del hotel y son los que entienden y derivan líneas abajo los conceptos de liderazgo y compromiso organizacional. Los participantes por encuestar ascienden a 155 personas en total de diferentes áreas. Aclarado este apartado, los criterios estadísticos para la determinación de la muestra emplearán un nivel de confianza del 95%, una presión de error del 5% y una distribución muestral el 50%. Con ello se consigue un tamaño de muestra de 110 participantes en total.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

<i>n</i>	Es el tamaño de la muestra.	<b>110</b>
<i>Z</i>	Es el nivel de confianza.	1,96
<i>p</i>	Es la variabilidad positiva.	0,50
<i>q</i>	Es la variabilidad negativa.	0,50
<i>N</i>	Es el tamaño de la población.	155
<i>E</i>	Es la precisión o el error.	0,05

A continuación, se describe la ficha técnica (Cuadro N° 5):

Cuadro N° 5: Ficha técnica de criterios muestrales

<i>Criterios</i>	<i>Detalle</i>
<b>Universo de Hoteles de 4 estrellas:</b>	81 establecimientos hoteleros
<b>Muestra Representativa (# o Q):</b>	<b>10 establecimientos hoteleros</b>
<b>Muestra Representatividad (%):</b>	12,35%
<b>Criterio de selección</b>	<p>Los establecimientos considerados como muestra de análisis mantienen la misma identidad de esquema y con características similares con respecto a la dirección y gestión organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estructura organizacional mantiene un órgano de alta dirección propia del Gerente a cargo del hotel y las áreas de gestión empresarial son las siguientes: administración (RRHH), operaciones, contabilidad (compras – ventas - almacén), comercial (mkt), mantenimiento y sistemas (software, red, equipos, etc.).</li> <li>2. Los procesos de gestión empresarial hotelera están automatizados con el sistema de software ERP (Administración, Hospedaje, Alimentos y bebidas y eventos).</li> <li>3. Instalaciones, superficies y servicios adicionales son los mismos (estándar, categorías y normativa).</li> </ol> <p><i>Adicionalmente se detallarán a profundidad los criterios de selección, organigrama y las características esenciales de las organizaciones de 4 estrellas (Ver anexo1).</i></p>
<b>Población:</b>	155 participantes
<b>Criterio estadístico:</b>	Nivel de confianza: 95%; precisión de error: 5%; distribución muestral del 50%; tamaño de población: 155 (AD y G)
<b>Muestra a encuestar:</b>	<b>110 encuestas</b>
<b>Espacio temporal</b>	2021
<b>Espacio geográfico:</b>	CABA
<b>Entrevistas abiertas</b>	<b>10 gerentes a cargo de cada establecimiento hotelero</b>

Fuente: Elaboración propia (Construcción en base a resultados estadísticos)

Si bien la investigación se centra como punto central en el liderazgo de los altos mandos y como emplearlo para construir compromiso por medio de las entrevistas a realizar; la aplicación de encuestas es un apartado adicional para complementar el trabajo a investigar desde el otro punto de vista que son los colaboradores administrativos y lograr describir cómo y que tan comprometidos están con la empresa, así como también como perciben el liderazgo de sus altos mandos, motivo por el cual son ellos el nexo directo para incorporar estas estrategias directivas y lograr vincularse con la organización.

### **Instrumentos de medición:**

Como bien se mencionó anteriormente, en la investigación se optará por realizar entrevistas estructuradas y encuestas. Con respecto a la entrevista, serán preguntas abiertas que se llevarán a cabo de acuerdo con el cronograma establecido y con un régimen distinto conforme a la manera de ejecutarlas, por la situación actual de pandemia, se optará por enviarlas vía email al Gerente a cargo de cada hotel (Anexo 2). Para la medición de las encuestas, se

utilizarán dos cuestionarios; el primer constituye preguntas referentes al compromiso organizacional, este instrumento fue propuesto por Meyer y Allen en 1997, el mismo está compuesto por 18 ítems (6 ítems para cada dimensión de compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad) y están estandarizados por escala de Likert del 1 a 5 puntos, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”. A modo de entendimiento general, este cuestionario permitirá conocer a través de una puntuación promedio el nivel de compromiso (bajo: 0 al 1,6; medio: 1,7 al 3,3 y/o alto:3,4 al 5), posterior a ello se podrá visualizar cual es el tipo de compromiso que prima en los colaboradores de establecimientos hotelero de 4 estrellas. Cabe recalcar que, para el entendimiento del cuestionario en la Argentina, se ha considerado tomar los ítems traducidos al español por Arciniega y González en 2006. Así mismo como información adicional propia de la teoría desarrollada en el marco teórico e importante para la investigación, se agregó una tabla de posibles factores que impactarían en el compromiso organizacional (Anexo 3).

Con respecto al segundo cuestionario, también formulado y estructurado en la misma encuesta, fue realizado por Kouzes, J y Posner, B en 1997, es una herramienta esencial para tener una perspectiva de cómo ven los colaboradores a su líder, así como también como el propio gerente, directivo o alto mando puede verse a sí mismo como un líder y qué medidas puede tomar para mejorar. Este instrumento aborda al liderazgo como un conjunto de comportamientos medibles que se pueden observar, aprender y enseñar, para ello evalúa prácticas de liderazgo, tales como: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento; al igual que el cuestionario para compromiso organizacional, también está estandarizado por escala de Likert del 1 a 5 puntos, donde 1 es “Nunca (Totalmente en desacuerdo)” y 5 es “Siempre (Totalmente de acuerdo)”. El cuestionario está compuesto por 30 ítems (6 ítems para cada indicador o dimensión de práctica de liderazgo antes mencionada) y las preguntas están formuladas de manera genérica con el propósito de ser derivadas a las personas en su cargo y posición actual. Por último, a modo de entendimiento general, este cuestionario permitirá conocer a través de una puntuación promedio la frecuencia de cómo se ejerce el liderazgo (Nunca: 0,0; Poco frecuente: 1,7; Frecuente: 3,4 y Muy frecuente: 5,0) y poder realizar una comparación de lo que cree y piensa el gerente o alto mando de su gestión de liderazgo y de cómo lo perciben sus colaboradores. Sin duda estos instrumentos son importante para esta investigación motivo por el cual los autores que lo propusieron se basaron en datos recopilados durante más de diez años para el caso de Meyer y Allen y con respecto al liderazgo por Kouzes, J y Posner, B, mantienen una extensa

investigación con cientos de entrevistas, miles de estudios de casos y aproximadamente dos millones de cuestionarios de encuestas hacia gerentes y empleados. Entonces es aquí donde estas herramientas alcanzan el interés al objetivo de este estudio (Anexo 3). Por último, cabe recalcar que estos cuestionarios serán dirigidos de manera individual a través de Google Formularios.

### Plan de análisis de datos:

En esta investigación como se mencionó anteriormente, tiene como objetivo general lograr demostrar cómo es la influencia del rol del liderazgo de los altos mandos de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA para construir compromiso organizacional, y para ello se analizarán los siguientes apartados dependiendo de cada instrumento a ejecutar (Cuadro N° 6):

Cuadro N° 6: Plan de análisis de datos

Técnica	Derivación	Plan de acción	Finalidad
Entrevista	Alto mando (gerente a cargo del establecimiento hotelero)	Cuestionario de preguntas abiertas	Entender como ejercen el liderazgo, que estrategias utilizan, que habilidades y/o competencias se necesitan, como influye en y/o con la cultura, que factores y perfiles son necesarios tener en cuenta de sus colaboradores en este tipo de organizaciones de servicios (establecimientos hoteleros) y por sobre todo como observan y analizan y al compromiso organizacional.
Encuesta	Colaboradores (administrativos)	<p>1) <u>Cuestionario de compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1997):</u></p> <p>Con este cuestionario, se obtendrá una puntuación por cada pregunta y se agrupará por cada dimensión (afectivo, continuidad y normativo), mismas que están explicadas en el marco teórico.</p> <p>Posteriormente a la puntuación de votos, se calculará el promedio ponderado por dimensiones obteniendo que dimensión o tipo de compromiso es el que prevalece en los establecimientos hoteleros.</p> <p>Por otro lado, al tener los promedios por separados, se procederá a calcularse de manera general para obtener el nivel de compromiso de los colaboradores.</p> <p><u>Escala de Likert</u> (escala explicada en el apartado de instrumentos de medición)</p> <p>1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p>	Identificar el tipo y nivel de compromiso que prevalece en los colaboradores de establecimientos hoteleros de 4 estrellas, entendiendo que "apego o vinculación" se inclina más por los colaboradores hacia la organización (ya sea el emocional, material y/o por lealtad).

	<p>4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p> <p><u>Nivel de compromiso:</u></p> <p>a. Alto (Puntuación: 3,4 al 5) b. Medio (Puntuación: 1,7 al 3,3) c. Bajo (Puntuación: 0 al 1,6)</p>	
	<p>2) <u>Cuestionario de liderazgo</u> (Kouzes, J y Posner, B, 1997):</p> <p>Al igual que en el cuestionario de compromiso organizacional, se obtendrá una puntuación por cada pregunta que se agrupará por cada práctica (desafiar procesos "directivo", inspirar una visión compartida "participativo", habilitar a otros para actuar "delegador", moldear el camino "directivo", reconocer y recompensar "persuasivo").</p> <p>Posteriormente se calculará el promedio general de estas puntuaciones por dimensiones y se obtendrá como prevalece el liderazgo en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas.</p> <p><u>Escala de Likert</u> (escala explicada en el apartado de instrumentos de medición)</p> <p>1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>	<p>Identificar qué características a través de las prácticas de liderazgo prevalece o ejecuta el alto mando (gerente a cargo) de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas, teniendo en cuenta las particularidades de un liderazgo situacional y ejemplar como foco de interés en la investigación.</p>

Fuente: Elaboración propia (Construcción en base al marco teórico de los autores en mención)

## **Capítulo 2 - Marco teórico**

Una vez justificada la presente investigación, en este apartado, como punto de partida importante, se analizará a detalle el concepto de compromiso organizacional propuesto por los autores Meyer, J y Allen, N y el concepto de liderazgo propuesto por Daft, R; Hersey, P; Blanchard, K y Johnson y Kouzes, J y Posner, B, por seguir con el hilo conductor del objetivo de investigación, no obstante, cabe mencionar que estos autores están detallados en el marco conceptual. Así mismo, como modo contribución, en algunos casos se realizarán citas menores de otros autores mencionados en el estado del arte, motivo por el cual comparten sus teorías. Por último, como concepto de complementación, también se tomará un estudio alternativo de AON Hewitt Kincentric (Oehler, K., Adler & Adair, C. 2019, 2018), que actualmente es tendencia para análisis del compromiso organizacional con enfoque en liderazgo; entonces aclarado estos apartados, es así como se integrarán todos estos conceptos teóricos en la presente investigación.

### **Compromiso organizacional**

El concepto de compromiso organizacional abarca distintos aspectos relacionados con el apego a la organización, el sentimiento de pertenencia obligatoria o los costes que el trabajador considera importantes si este deja o abandona la organización. Para ello se procederá a hacer una síntesis de los temas a tratar.

### **Definición de compromiso organizacional**

En esta investigación, se priorizará la definición del compromiso organizacional propuesta por Meyer, J y Allen, N, los cuales explican que el compromiso organizacional es “un estado psicológico que caracteriza la relación entre el empleado y la organización y que influye en la decisión de continuar o no en la organización” (1991; p. 67). Siguiendo el mismo enfoque, Karpf, L (2016) lo concreta como un “estado psicológico en el cual el colaborador siente un interés particular por el éxito de la organización, y se encuentra, además, motivado por desempeñarse a niveles que van más allá de lo esperable”. Entonces se podría concluir que el compromiso organizacional se establece como la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización.

### **Dimensiones del compromiso organizacional**

De acuerdo con el recorrido teórico para el estudio y análisis del compromiso organizacional, en la actualidad se ha llegado a la conclusión de que el compromiso con la

organización tiene tres aspectos relevantes, es decir, tres dimensiones. En tal sentido, Meyer, J y Allen, N, postulan, a partir de la síntesis de diferentes evidencias reunidas de estudios anteriores, un modelo de compromiso organizacional tridimensional (Cuadro N° 7), de manera tal que un individuo puede experimentar indistintamente uno u otro tipo de compromiso hacia su organización en la que trabaja. (1990; p. 1-18).

Cuadro N° 7: Dimensiones del compromiso organizacional de Meyer, J y Allen, N

Tipos	Detalle
Compromiso afectivo	Adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que en el trabajo siente. <i>Estoy comprometido "porque quiero"</i>
Compromiso de continuidad	Como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha logrado por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo. <i>Estoy comprometido "porque lo necesito"</i>
Compromiso normativo	Deber moral o gratitud que siente el trabajador y que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.). <i>Estoy comprometido "porque siento que debo hacerlo"</i>

Fuente: Elaboración propia con datos de las publicaciones de Meyer, J y Allen, N, 1990-1993

### Factores o variables generadoras de compromiso organizacional

Según el estudio realizado por AON Hewitt “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2018”, mencionan que las siguientes variables son indispensables en la generación de compromiso organizacional (Cuadro N° 8):

Cuadro N° 8: Factores o variables generadoras de compromiso organizacional

Factores	Detalle
<b>Liderazgo</b>	Compuesto por: gestiones directivas (comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, apoyo organizacional, entre otras). Así mismo se centra en la realización de tareas por trabajos en equipos. Según Daft, R (2006), el concepto de equipo implica un sentido de misión compartida y de responsabilidad colectiva, involucrando a los individuos y dotándolos de facultades de decisión.
<b>Marca</b>	Hace referencia a la reputación de la empresa, la propuesta de valor para el empleado, la responsabilidad empresarial, el posicionamiento e innovación.
<b>Desempeño</b>	Compuesta por: oportunidades de carrera, aprendizaje y desarrollo, gestión de desempeño, gestión de personas, motivación, reconocimiento y recompensa hacia el empleado y la valoración personal que este recibe dentro de la empresa.
<b>Prácticas de la empresa</b>	Se refiere a cómo se comporta la empresa en relación con lo externo: comunicación, orientación al cliente, diversidad e inclusión, infraestructura adecuada, el personal, plantilla, y los procesos de trabajo.
<b>Trabajo</b>	Compuesto por: colaboración, capacitación, autonomía, tareas laborales, comunicación interna, participación en la toma de decisiones y satisfacción laboral.
<b>Básicos</b>	Compuesto por los beneficios que ofrece la empresa: estabilidad laboral, seguridad en el trabajo, clima, cohesión dentro del grupo, estructura organizativa, valores éticos, cultura, el balance personal y laboral y la paga que recibe el empleado.

Fuente: Elaboración propia con los datos realizados por AON Hewitt “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2018”.



Según estos factores y variables, se podrá conectar aspectos importantes en referencia a los enfoques de Meyer, J y Allen, N, (1991) y las nuevas tendencias sobre el compromiso organizacional propuestas en el modelo de AON Hewitt Kincentric (Oehler, K., Adler & Adair, C. 2019, 2018), afirmando que estas variables encasillan correctamente en las dimensiones de compromiso organizacional, construyendo un esquema integrado de como analizar y entender este constructo. (Cuadro N° 9).

Cuadro N° 9. Relación de variables con las dimensiones del compromiso

Compromiso Afectivo (apego emocional)	Compromiso de Continuidad (apego a lo material)	Compromiso Normativo (apego a la lealtad)
<b>Trabajo:</b>	<b>Los básicos:</b>	<b>Desempeño:</b>
Tareas	Beneficios	Aprendizaje
Ambiente	Seguridad	Desarrollo del empleado
Autonomía	Estabilidad laboral	Oportunidades de carrera
Capacitaciones	Clima	<b>Marca:</b>
Objetivos	Cohesión dentro del grupo	Imagen
Comunicación	Estructura organizativa	Propuesta de valor de la compañía
Participación en toma de decisiones	Valores éticos	Reputación
Satisfacción laboral	Cultura	Responsabilidad social
<b>Prácticas de la empresa:</b>	Balance personal y laboral	
Satisfacción de expectativas	Paga que recibe el empleado	
Orientación al cliente	Reconocimiento	
Infraestructura	Recompensa	
Comunicación externa		

**Liderazgo “Clave impulsor de Compromiso Organizacional”**

Construcción de equipos de trabajo

Impacta en las tres dimensiones:

Afectivo: Delegación de tareas y responsabilidad “equitativa”

Continuidad: Brindar beneficios justos

Normativo: Gestionar correctamente el desempeño

Fuente: Elaboración propia con datos de los modelos de Meyer, J y Allen, N, (1991) y AON Hewitt Kincentric (Oehler, K., Adler & Adair, C. 2019, 2018).

El resultado de la interacción de estas variables impulsará a los colaboradores a hablar (hablan de cosas positivas de su organización y actúan como promotores), permanecer (tienen la intención de permanecer en su organización por un período prolongado) y contribuir (buscan contribuir con su mejor esfuerzo para ayudar a que la organización sea exitosa), en definitiva, se lograría un empleado comprometido. (Oehler, K., Adler & Adair, C. 2019, 2018).

**Consecuencias del compromiso organizacional**

Con respecto a las consecuencias del compromiso organizacional y de acuerdo con la revisión de las bases teóricas académicas, no se han encontrado estudios que amplíen ni

generalicen este apartado. Sin duda, uno de los resultados más notorios y estudiados es el de la rotación de personal en la organización, es decir, a menor compromiso mayor es la intención de abandono en la organización. Según Meyer, J y Allen, N, (2002), afirman que: el absentismo, desempeño laboral, la conducta en la organización y el involucramiento en tareas más allá de las esperadas para su rol, son las consecuencias más habituales. (Meyer, J y Allen, N, 1991). Teniendo en cuenta estos apartados, los autores mencionan a que es indispensable tener colaboradores comprometidos con el fin de conseguir un abanico de consecuencias positivas no solo para la empresa en diferentes áreas, sino también para el trabajador mismo y su estado emocional.

A continuación, se detallará de forma general los resultados tanto positivos como negativos del compromiso organizacional de acuerdo con cada dimensión (Cuadro N° 10).

Cuadro N° 10: Consecuencias de las dimensiones del compromiso

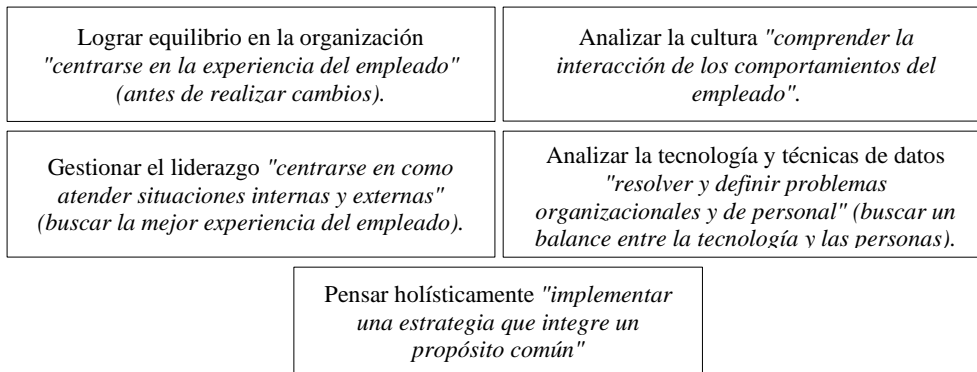
Consecuencias	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Desempeño laboral	+	-	+
Conducta en la organización	+	-	+
Involucrarse más allá de su rol	+		+
Aceptación del cambio	+		+
Disposición para sugerir mejoras	+		+
Lealtad	+		+
Rotación	-	-	-
Absentismo	-	+	+
Estrés	-	+	
Conciliación trabajo y familia	-	+	
Negligencia	-	+	-
<b>Grado:</b>	+	<b>Positivo</b>	
	-	<b>Negativo</b>	

Fuente: Elaboración propia con el estudio Meyer, J y Allen, N; Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002)

### Construcción y fortalecimiento del compromiso organizacional

Cada organización necesita una estrategia que permita incrementar y mantener el compromiso de sus trabajadores no solo para obtener buenos y mejores resultados, sino también para el desarrollo personal y emocional de los mismos. Es así como la política a implementar debe de tener en consideración los recursos, estructura, necesidades y personal de la organización en particular. Un factor primordial en la agenda del CEO al momento de hablar de compromiso es la cultura. (Deloitte, 2018). Así mismo, el estudio de AON Hewitt Kincentric: Tendencias 2019 en el compromiso global de los empleados sugiere cinco aristas esenciales para construir y fortalecer el compromiso de los colaboradores (Imagen N° 1):

### Imagen N° 1: Aristas esenciales para construir y fortalecer el compromiso



Fuente: Elaboración propia con estudio de AON Hewitt Kincentric: Tendencias 2019 en el compromiso global de los empleados.

En el mundo actual, donde la tecnología crece a pasos agigantados, el surgimiento de nuevas generaciones de consumidores y el entorno dinámico, ágil, rápido y muy cambiante hacen que las organizaciones por medio de sus líderes tomen posturas diferentes a cada situación, por otro lado, los empleados esperan una experiencia laboral atractiva, fructífera y comprometedora que haga sacar lo mejor de cada uno y que se los valore. Es por ello por lo que la alineación de liderazgo, cultura y compromiso con el rendimiento empresarial sigue siendo el desafío clave que enfrentarán las organizaciones en general.

### **Liderazgo**

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo es una capacidad esencial para lograr buenos y mejores resultados en una organización y mayor aun con las personas que trabajan en ellas y así lograr construir y fortalecer el compromiso organizacional. A continuación, se sintetizará la definición de liderazgo y su orientación a las distintas situaciones como preparación del seguidor, personalidades de un líder, la importancia de crear equipos de trabajo y lo trascendente de la cultura.

### **Definición de liderazgo**

En esta investigación se entenderá al liderazgo como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”. (Daft, R, 2006; p. 5). En similar sentido, Hersey, P; Blanchard, K y Johnson (1998), enfatizan en que el estilo del líder, así como su forma de comportarse con los demás, tiene que ver con las situaciones que vivan y que se presenten. Es decir, los autores manifiestan que entre las tareas del líder se encuentran la de generar una visión que logre convencer sobre la situación actual y futura, así

como también la de formular estrategias que encaminen los cambios necesarios para cumplirla, siendo la comunicación, cultura compartida y valores los factores claves para llegar al objetivo deseado. Al hablar de liderazgo, tomaría importancia citar diferentes teorías y corrientes para tener una síntesis de cómo entender esta capacidad a lo largo del tiempo, anteriormente en el estado del arte se desarrolló un abordaje mayor y se conectó con el compromiso. Particularmente, en este estudio, se tomará como foco central al liderazgo basado en el ejemplo y las situaciones que se presentan en cada momento, sin dejar de lado los aportes de Daft, R al momento de hablar de la influencia de un líder y de Kouzes, J y Posner, B; quienes nos describen que prácticas son necesarias para liderar de manera eficiente. En su conjunto, estos autores nos facilitarán entender al liderazgo como clave para construir compromiso organizacional y estos enfoques serán importantes para lograr el objetivo de investigación propuesto. A continuación, hablaremos del liderazgo desde 2 enfoques, lo cuales son:

**Liderazgo situacional:** Es un modelo de gestión de liderazgo formulado por Hersey, P; Blanchard, K y Johnson (1998), estos autores manifiestan que para alcanzar los objetivos organizacionales (económicos y de factor humano) es necesario hacer énfasis en las necesidades que se presentan en cada momento, adaptándose al entorno, eligiendo la solución más apropiada y efectuando la forma de liderazgo más propicia para esa situación. Es decir, este liderazgo, basado en situaciones, es más adaptable, dinámico, resiliente y flexible, quebrando el clásico paradigma de un único modelo de gestión general y/o global. Entonces, para los autores, es primordial que se aprenda a diagnosticar un ambiente con el fin de que los líderes puedan adaptar sus conductas a ellas, donde aptitudes como: capacidad de comunicación, trabajo en equipo, análisis de diagnóstico e inteligencia emocional serán fundamentales para generar compromiso, confianza, disposición y deseos de superación en sus colaboradores. Por otra parte, reconocen que el liderazgo que se utilizará dependerá del grado de la madurez en sus capacidades (conocimientos, experiencias, habilidades individuales y grupales) y la disposición para actuar (compromiso, deseo y confianza) que tienen los empleados que trabajan con el líder, en pocas palabras los autores lo llaman “sistemas de influencia recíproca”. En el liderazgo situacional propuesto por modelo de Hersey, P; Blanchard, K y Johnson (1998), existen cuatro pilares de liderazgo (Imagen N° 2):

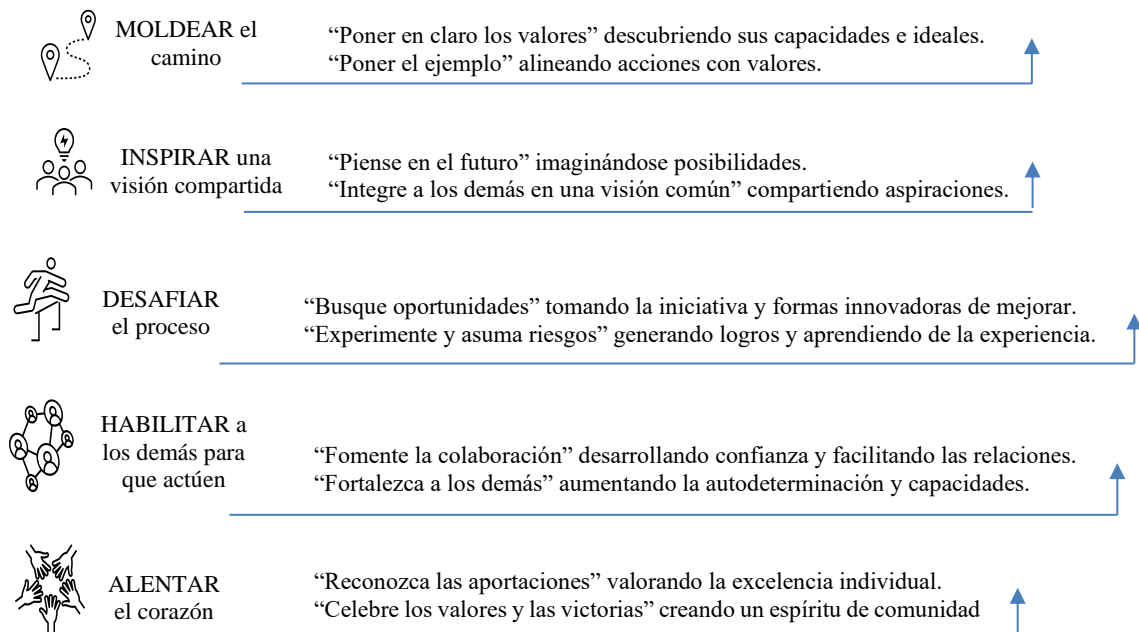
## Imagen N° 2: Pilares del liderazgo situacional

<p><u>Directivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientado a preocuparse por las tareas.</li> <li>- Toma las decisiones (Define: qué, cómo y cuándo).</li> </ul>	<p><u>Persuasivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigue definiendo tareas y roles.</li> <li>- Solita retroalimentación, ideas, sugerencias, preguntas de equipo.</li> <li>- Empieza a premiar los avances.</li> </ul>
<p><u>Participativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientado a las personas y relaciones.</li> <li>- Decisiones y controles se gestionan de forma conjunta.</li> <li>- Asume un mayor nivel de motivación y responsabilidades por parte de los empleados.</li> </ul>	<p><u>Delegador</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detecta y evalúa las capacidades/aptitudes sobresalientes de los empleados (talento).</li> <li>- Máximo nivel de autonomía para los colaboradores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos del modelo de Hersey, P; Blanchard, K y Johnson (1998).

**Liderazgo ejemplar:** Por otro lado, y siguiendo con los aportes de los autores citados en el marco conceptual, cobra importancia describir las prácticas que son necesarias para entender cómo influye el rol del liderazgo y como convertirse en un “liderazgo ejemplar”. Para Kouzes, J y Posner, B gestionar de manera ejemplar y eficiente el liderazgo, es necesario aplicar y mantener cinco prácticas o pilares primordiales (Imagen N° 3):

## Imagen N° 3: Prácticas de liderazgo



Fuente: Elaboración propia con datos del modelo de Kouzes, J y Posner, B (2003)

## La influencia como líder

Siguiendo con los aportes de Hersey, P; Blanchard, K; Johnson y Kouzes, J y Posner, B, un punto importante del liderazgo es conocer que tácticas de influencia son necesarias para

lograr los propósitos dentro de la organización y alcanzar una mejor comprensión por parte de los trabajadores. Entonces será interesante tomar en cuenta las contribuciones de Daft, R, quien señala que existen siete categorías (Cuadro N° 11) básicas de acciones de influencia que van acorde con los autores anteriormente citados:

Cuadro N° 11: Categorías y características de acción de influencia del liderazgo

Categorías	Características
Persuasión racional	Hechos, datos y argumentos (táctica para persuadir a las personas de que la mejor manera para lograr una meta es seguir lo que dice el líder).
Tratar de caerle bien a la gente	Respeto, confianza y tratar a todos de manera justa y equitativa (probabilidad para que las personas hagan lo que se les solicite y lo ayuden).
Recurrir a la regla de reciprocidad	Compartir recursos, tiempo, servicios y apoyo emocional (es decir, que quienes hacen un favor pueden esperar que otros también les hagan favores.)
Conseguir aliados	Invertir tiempo para hablar, entendiendo necesidades e inquietudes, resolver problemas y explicar perspectivas (establecer contacto con más personas y lograr una red).
Pedir lo que se quiere	Expresar y pedir con claridad lo que uno quiere (manifestar visión, metas y cambios).
Principio de escasez	Pedir y ofrecer, destacando los beneficios únicos y la información exclusiva (captar el interés de los seguidores).
Extender la autoridad formal	Tener conocimiento, ser creíble y confiable.

Fuente: Elaboración propia con datos del modelo de Daft, R (2006; p. 503-506).

Así mismo, el autor manifiesta que, las diferencias de personalidad, actitudes y valores modifican la manera en que las personas interpretan una tarea, reciban con agrado o no cuando les dicen lo que deben hacer, reaccionen ante los retos o en cómo se relacionan con otros. (Daft, R, 2006). Al hablar de liderazgo y personalidades, que debe de poseer un líder, es imprescindible tener en cuenta a la inteligencia emocional. Para Daft, R, basándose en Goleman, piensa que cada vez es más reconocida la importancia que tiene la inteligencia emocional, y entiende a esta como la capacidad que un sujeto tiene para percibir, identificar, comprender y manejar adecuadamente las emociones. (2006; p. 196). Es decir, aclara que tan importante es el autodominio y la capacidad para manejar emociones, logrando automotivarse, persistir ante decepciones, crear optimismo y esperanza, manejar el impulso, repensar antes de actuar y mostrar empatía. Entonces, aclarado estos apartados y yendo a un campo más organizacional, los líderes lograrían encaminar y sacar provecho de las emociones para motivar, aumentar los estados de ánimo y comprometer a los seguidores con el propósito de conseguir resultados efectivos; lo que se conocería como liderazgo ejemplar, es decir, “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”. (Kouzes, J y Posner, B, 1997:73). Es por esta razón que investigar el compromiso organizacional y centrar este estudio

en como el liderazgo cumple una influencia significativa en su construcción será foco de novedad y de mucha relevancia actual para lograr un trabajador comprometido.

### **Liderazgo, compromiso y cultura organizacional**

Según el estudio de AON Hewitt Kincentric 2019: Los líderes comprometidos a nivel mundial, menciona que solo 6 de cada 10 empleados están comprometidos y la responsabilidad de involucrar a otros es propiamente del líder. Así mismo describen cinco comportamientos y habilidades necesarias para comprometer a la gente (Cuadro N°12):

Cuadro N° 12: Comportamientos y habilidades de liderazgo

Comportamiento	Habilidades/Competencias
Establecer dirección y propósito compartido	Capacidad de gestión, proactividad, resiliencia, adaptación y resolución de problemas.
Demostrar carácter e integridad	Ser referente, saber motivar, vivir lo valores (liderar desde adentro).
Desarrollando y reteniendo talento	Trabajo en equipo, compromiso, creatividad, brindar oportunidades, reconocer y recompensar.
Aplicar conocimiento y buen juicio	Delegación, seguimiento, localizar carencias.
Interactuar con otros	Asertivo, comunicación, empatía e inteligencia emocional.

Fuente: Elaboración propia con datos del modelo de AON Hewitt Kincentric 2019.

Teniendo en cuenta estos comportamientos y más aún las habilidades y/o competencias, el estudio propone una nueva connotación referente al compromiso y liderazgo, estableciendo que la cercanía y preocupación a los empleados hace que se conviertan en líderes cercanos, y los denomina “líderes comprometidos”. En similar sentido, el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), reforzó esta investigación al estudiar las interacciones físicas de los líderes en el lugar de trabajo y descubrió que los líderes naturales son conectores carismáticos que circulan activamente, dando su tiempo democráticamente a los demás, entablando conversaciones breves, pero enérgicas y escuchando al menos tanto como hablan<sup>5</sup>. Así mismo, el estudio prioriza el rol del liderazgo en el compromiso organizacional, mencionando que los líderes comprometidos tienen tres similitudes fundamentales: tuvieron experiencias tempranas que los moldearon; tienen sistemas de creencias y rasgos de personalidad únicos; y se comportan de manera única que impacta positiva y exponencialmente en el compromiso de quienes los rodean. (Oehler, K., Adler & Adair, C. 2019, 2018). Por último, un punto muy relevante para tomar en cuenta es la cultura empresarial, y se entenderá a esta como “el conjunto

<sup>5</sup> Peck (2013). They’re Watching You at Work. Atlantic Monthly, noviembre 2013.

de valores, supuestos, formas de pensar y normas esenciales que comparten los miembros de una organización y que enseñan a los miembros nuevos por ser lo correcto”. (Daft, R, 2006; p. 571). Es decir, no basta tener personalidades, aptitudes y capacidades de liderazgo para construir y mantener el compromiso, también es necesario analizar, evaluar y comprender la cultura de la organización. Es decir, tanto la alta dirección, recursos humanos y líderes directos serán los protagonistas de hacer que el compromiso suceda y se desarrolle comprendiendo la ideología de la compañía.

Tal y como se expresó anteriormente en el apartado de compromiso, es responsabilidad indiscutida del CEO analizar y difundir la cultura, no solo para impulsar compromiso organizacional, sino también para controlar que esta esté visiblemente alineada con la estrategia del negocio y logre atraer nuevo personal y mantener colaboradores cómodos y satisfechos; de esta manera cumple un papel fundamental emplear capacidades de liderazgo que anticipen problemas culturales y eviten cambios radicales en estructura, incentivos, planes y valores dentro de la organización. “Las funciones más decisivas del liderazgo, bien pueden figurar la creación, la conducción e incluso hasta la destrucción de la cultura empresarial si fuera necesario”. (Schein, E, 1988; p. 20). En similar sentido, Daft, R (2006), concuerda con Schein, E, adicionando que la configuración del entorno que determina el estado de ánimo y desempeño de los subordinados por medio de la cultura, son influenciados por los líderes con el propósito de lograr que comulguen con la visión de la empresa.



### Capítulo 3 – Resultados

#### Encuesta a colaboradores del área administrativa y gerentes cargo de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA

#### VARIABLES PERSONALES Y LABORALES A NIVEL GENERAL DE LOS 10 ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE 4 ESTRELLAS DE CABA 2021

Se describen los hallazgos correspondientes a las variables personales y profesionales de los participantes de acuerdo con la muestra obtenida (Cuadro N° 13):

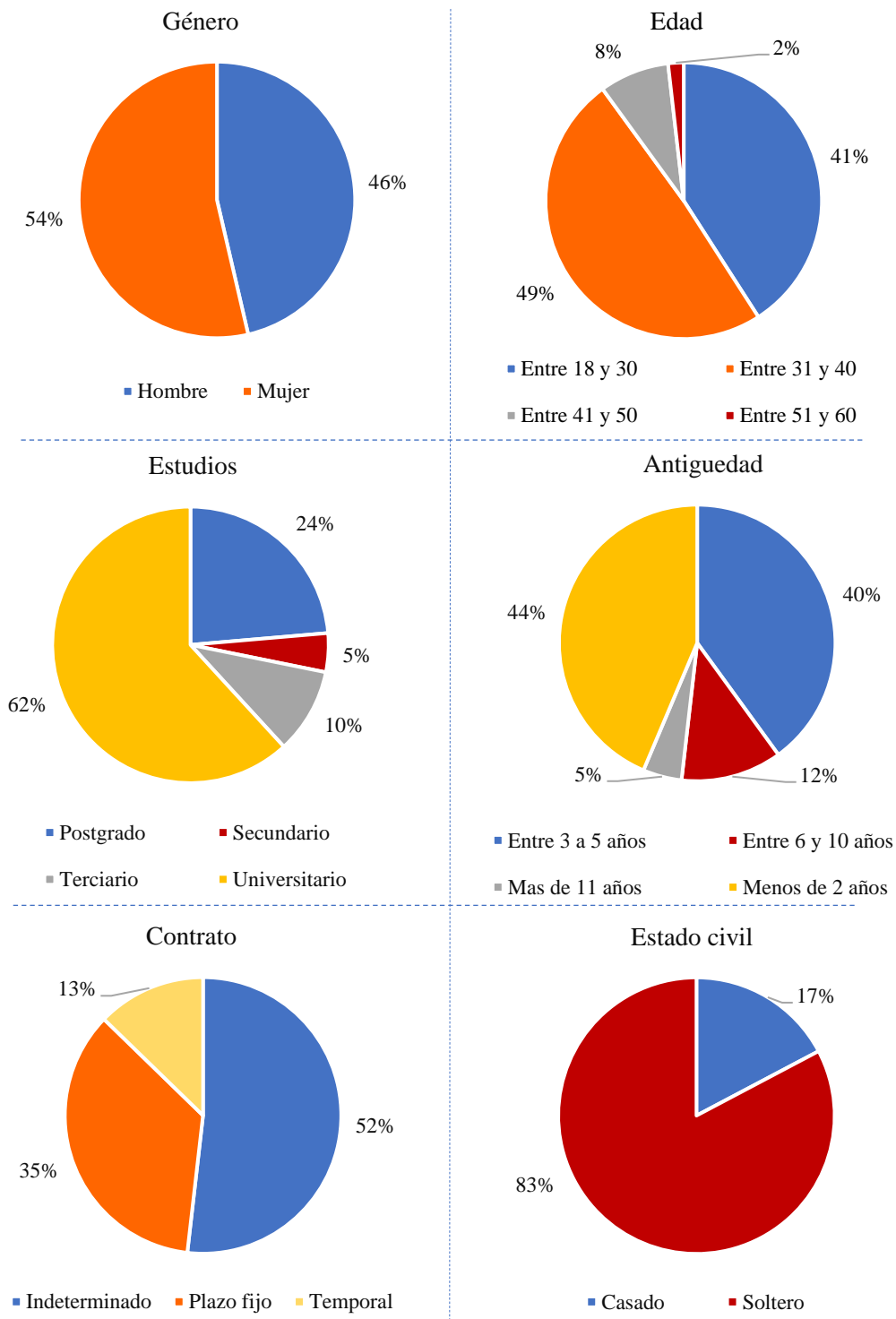
Cuadro N° 13: Variables personales y laborales a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Variable	Detalle	Cantidad	%
<b>Género</b>	Hombre	51	46%
	Mujer	59	54%
		<b>110</b>	<b>100%</b>
<b>Edad</b>	Entre 18 y 30	45	41%
	Entre 31 y 40	54	49%
	Entre 41 y 50	9	8%
	Entre 51 y 60	2	2%
	Entre 61 y 70	0	0%
	Mayor a 70	0	0%
		<b>110</b>	<b>100%</b>
<b>Estudios</b>	Secundario	5	5%
	Terciario	11	10%
	Universitario	68	62%
	Postgrado	26	24%
	<b>110</b>	<b>100%</b>	
<b>Antigüedad</b>	Menos de 2 años	48	44%
	Entre 3 a 5 años	44	40%
	Entre 6 y 10 años	13	12%
	Más de 11 años	5	5%
		<b>110</b>	<b>100%</b>
<b>Contrato</b>	Indeterminado	57	52%
	Plazo fijo	39	35%
	Temporal	14	13%
		<b>110</b>	<b>100%</b>
<b>Estado civil</b>	Casado	19	17%
	Soltero	91	83%
	<b>110</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por los participantes

Siguiendo con el análisis, se procederá a graficar las afirmaciones en concordancia con los porcentajes descritos en el cuadro de variables personales y laborales (cuadro N° 13).

Gráfico N° 1: Variables personales y laborales a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021



Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por los participantes

Con respecto a las variables graficadas y de acuerdo con la muestra calculada y posteriormente encuestada, se puede observar que no es mucha la variación de participantes

respecto al sexo, tanto hombres y mujeres abarca casi la mitad, siendo el sexo femenino con mayor prevalencia con un 54%.

En el apartado de edades, se afirma que el 90% de los encuestados se centra entre las edades de 18 y 40 años por así agruparlos, dicho esto se podría mencionar que estos tipos de organizaciones priorizan el personal joven, motivo por el cual valoran la presencia, curiosidad, atención delicada, lo extrovertido, entre otras cualidades. Así mismo, se extrajo de las gráficas que existe un 62% que tiene título universitario, siendo una característica de esta categoría de hotel (4 estrellas) antes mencionada, donde el interés de tomar personal profesional es parte de sus prioridades. Con respecto a la antigüedad de los participantes en el establecimiento hotelero, en la gráfica se observan que el 44% de los encuestados tienen una antigüedad menor de 2 años, seguido de un 40% entre 3 a 5 años de antigüedad, por mencionar los porcentajes más representativos. Por último, se puede observar que el tipo de contrato que prevalece es de indeterminado con un 52%; no obstante, para terminar con las variables personales, el 83% de los participantes son solteros, este indicador se puede relacionar con las edades que presentan en la encuesta y son asequibles a este rubro también de tomar personal joven con presencia y trato amigable que mantengan disponibilidad inmediata y accesible por el ritmo de actividad 24/7.

### **Resultados de Compromiso Organizacional:**

Siguiendo con el análisis de los datos recolectados por la encuesta, se empezará a examinar las respuestas obtenidas respecto al cuestionario correspondiente a compromiso organizacional:

### **Tipo y nivel de compromiso organizacional de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.**

Para un mejor entendimiento del instrumento, se agrupó los votos de cada afirmación por cada dimensión de compromiso organizacional (afectivo, continuo y normativo) en una sola tabla (Cuadro N° 14), de tal manera que simplifique la interpretación de los datos al momento de tener un panorama global del tipo y nivel de compromiso.

Cuadro N° 14: Respuestas del compromiso organizacional por afirmación a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Afirmaciones	(5) Totalmente de acuerdo		(4) De acuerdo		(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		(2) En desacuerdo		(1) Totalmente en desacuerdo	
		%		%		%		%		%
<b>AFECTIVO (porque quieren)</b>										
1.Sería feliz si trabajase el resto de mi vida en esta organización.	13	12%	46	42%	34	31%	8	7%	9	8%
2.Realmente siento los problemas de mi organización como si fueran los míos.	18	16%	52	47%	22	20%	12	11%	6	5%
3.Esta organización confía mucho en mí.	39	35%	50	45%	14	13%	3	3%	4	4%
4.Me siento como "parte de una familia" en esta organización.	37	34%	44	40%	16	15%	7	6%	6	5%
5.Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi organización.	31	28%	51	46%	17	15%	9	8%	2	2%
6.Me siento "emocionalmente vinculado" con la organización.	29	26%	41	37%	21	19%	12	11%	7	6%
<b>CONTINUIDAD (porque lo necesitan)</b>										
7.Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.	7	6%	33	30%	40	36%	24	22%	6	5%
8.Si abandonaré esta organización pienso que tendría pocas alternativas.	8	7%	15	14%	19	17%	44	40%	24	22%
9.Permanecer en esta organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	12	11%	48	44%	25	23%	20	18%	5	5%
10.Si deseara renunciar a la organización ahora, muchas cosas de mi vida se interrumpirían.	12	11%	34	31%	34	31%	18	16%	12	11%
11.Una de las consecuencias de abandonar esta organización sería la escasez de alternativas.	9	8%	25	23%	30	27%	32	29%	14	13%
12.Sería muy difícil abandonar esta organización actualmente, incluso si quisiera hacerlo.	12	11%	34	31%	24	22%	27	25%	13	12%
<b>NORMATIVO (porque sientes que deben hacerlo)</b>										
13.Aunque fuera beneficioso para mí, no siento que sea correcto abandonar la organización ahora.	12	11%	47	43%	31	28%	13	12%	7	6%
14.Me sentiría culpable si renunciara a la organización teniendo en cuenta lo que me ha dado.	11	10%	32	29%	35	32%	22	20%	10	9%
15.Esta organización merece mi lealtad.	31	28%	48	44%	21	19%	5	5%	5	5%
16.No renunciaría a mi organización porque me siento en deuda con la gente que en ella trabaja.	11	10%	33	30%	30	27%	19	17%	17	15%
17.Le debo mucho a esta organización.	15	14%	40	36%	29	26%	20	18%	6	5%
18.Me siento en la obligación de permanecer en mi actual trabajo.	12	11%	24	22%	27	25%	34	31%	13	12%

**Aclaración:** Los valores de la primera columna en el apartado de la escala de "Likert", representan los votos, mientras que la segunda columna detalla los porcentajes. Es decir, para la primera afirmación, 13 personas contestaron "(5) Totalmente de acuerdo" y representan el 12% del total de votos. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por los participantes.

Siguiendo con el análisis, se procederá a graficar las respuestas por afirmación agrupadas por las tres dimensiones de compromiso organizacional a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA, representando los porcentajes descritos en el cuadro líneas arriba de respuestas generales (Cuadro N° 14).

Respuestas de las afirmaciones referentes al compromiso afectivo (seis afirmaciones):

Gráfico N° 2: Respuesta de afirmación 1

Sería feliz si trabajase el resto de mi vida en esta organización.

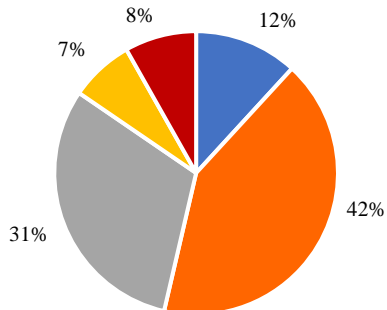


Gráfico N° 3: Respuesta de afirmación 2

Realmente siento los problemas de mi organización como si fueran los míos.

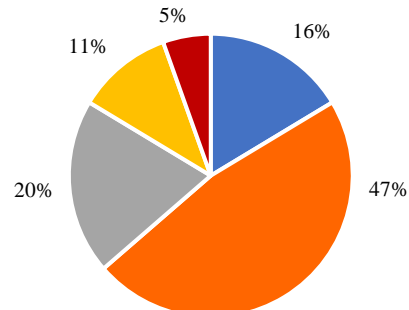


Gráfico N° 4: Respuesta de afirmación 3

Esta organización confía mucho en mí.

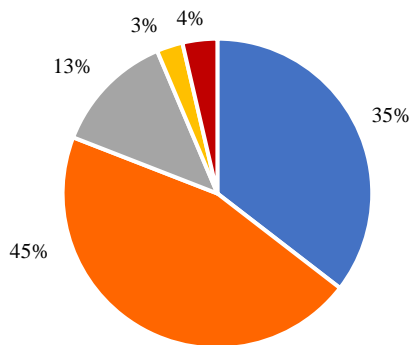


Gráfico N° 5: Respuesta de afirmación 4

Me siento como "parte de una familia" en esta organización.

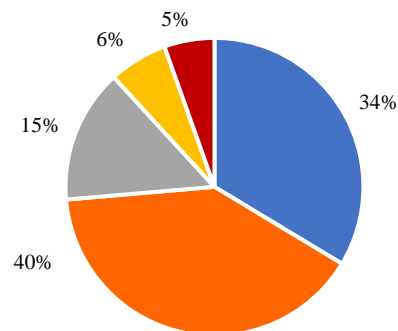


Gráfico N° 6: Respuesta de afirmación 5

Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi organización.

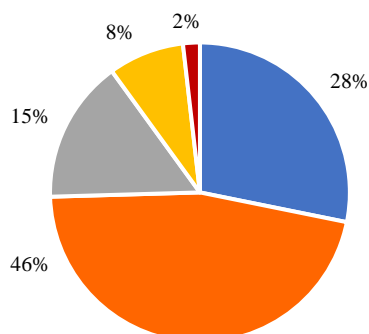
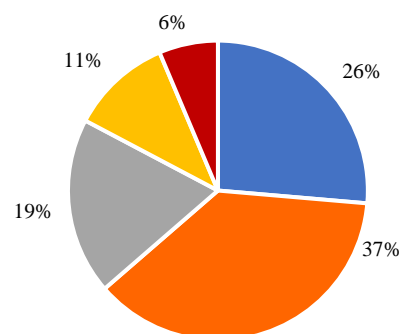


Gráfico N° 7: Respuesta de afirmación 6

Me siento "emocionalmente vinculado" con la organización.



Leyenda

<span style="color: blue;">■</span> (5) Totalmente de acuerdo	<span style="color: yellow;">■</span> (2) En desacuerdo
<span style="color: orange;">■</span> (4) De acuerdo	<span style="color: red;">■</span> (1) Totalmente en desacuerdo
<span style="color: gray;">■</span> (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia con datos de los encuestados.

Respuestas de las afirmaciones referentes al compromiso continuo (seis afirmaciones):

Gráfico N° 8: Respuesta de afirmación 7

Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.

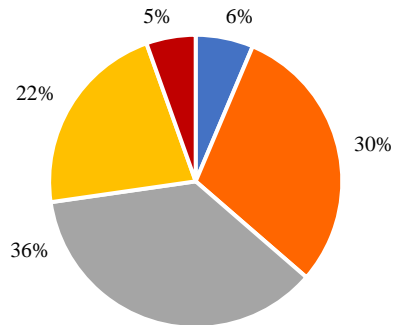


Gráfico N° 9: Respuesta de afirmación 8

Si abandonará esta organización pienso que tendría pocas alternativas.

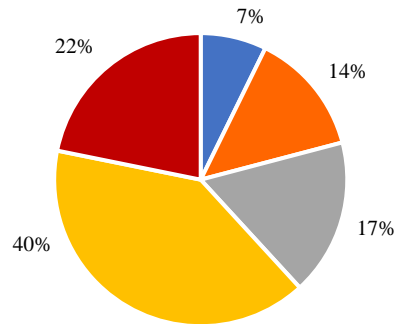


Gráfico N° 10: Respuesta de afirmación 9

Permanecer en esta organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

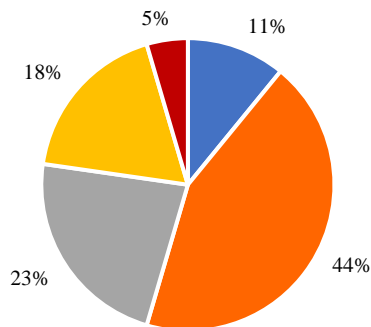


Gráfico N° 11: Respuesta de afirmación 10

Si deseara renunciar a la organización ahora, muchas cosas de mi vida se interrumpirían.

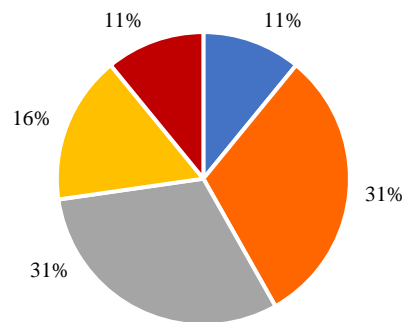


Gráfico N° 12: Respuesta de afirmación 11

Una de las consecuencias de abandonar esta organización sería la escasez de alternativas.

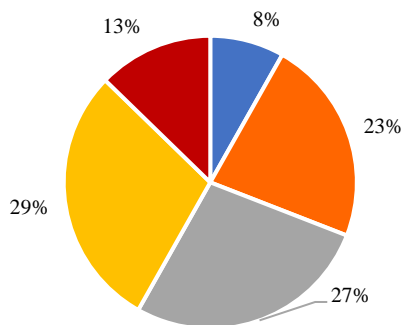
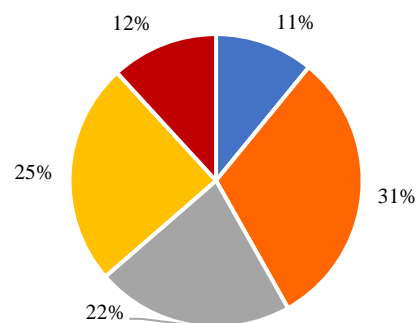


Gráfico N° 13: Respuesta de afirmación 12

Sería muy difícil abandonar esta organización actualmente, incluso si quisiera hacerlo.



Leyenda

(5) Totalmente de acuerdo	(2) En desacuerdo
(4) De acuerdo	(1) Totalmente en desacuerdo
(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia con datos de los encuestados.

Respuestas de las afirmaciones referentes al compromiso normativo (seis afirmaciones):

Gráfico N° 14: Respuesta de afirmación 13

Aunque fuera beneficioso para mí, no siento que sea correcto abandonar la organización ahora.

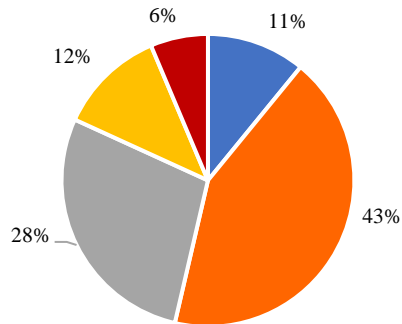


Gráfico N° 15: Respuesta de afirmación 14

Me sentiría culpable si renunciara a la organización teniendo en cuenta lo que me ha dado.

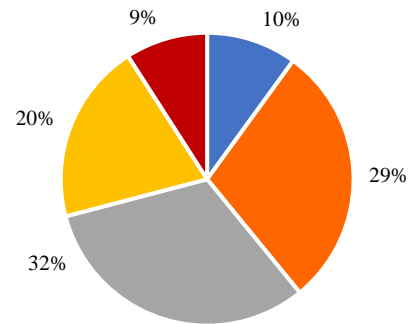


Gráfico N° 16: Respuesta de afirmación 15

Esta organización merece mi lealtad.

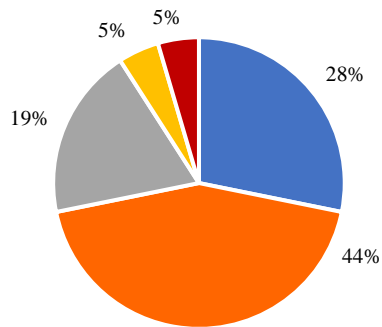


Gráfico N° 17: Respuesta de afirmación 16

No renunciaría a mi organización porque me siento en deuda con la gente que en ella trabaja.

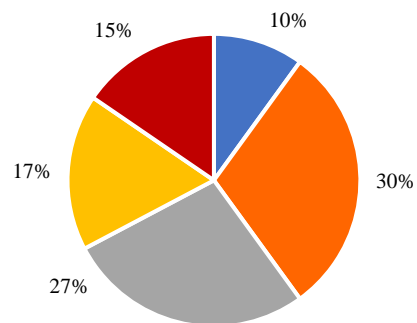


Gráfico N° 18: Respuesta de afirmación 17

Le debo mucho a esta organización.

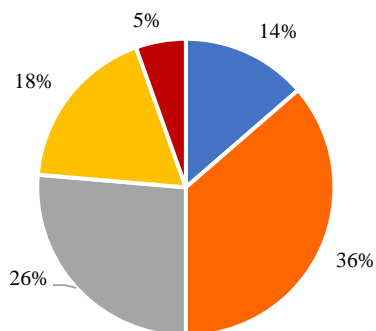
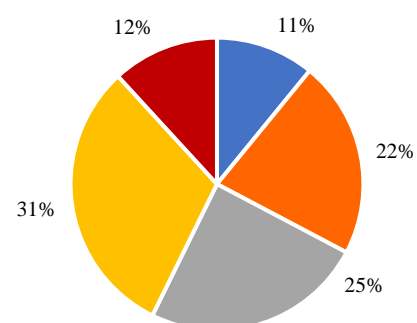


Gráfico N° 19: Respuesta de afirmación 18

Me siento en la obligación de permanecer en mi actual trabajo.



Leyenda

<span style="color: blue;">■</span> (5) Totalmente de acuerdo	<span style="color: yellow;">■</span> (2) En desacuerdo
<span style="color: orange;">■</span> (4) De acuerdo	<span style="color: red;">■</span> (1) Totalmente en desacuerdo
<span style="color: gray;">■</span> (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia con datos de los encuestados.

Una vez conseguido agrupar las respuestas por dimensión y graficar los porcentajes, se procede a realizar la puntuación promedio (ponderado) (Cuadro N° 15) de estas, con el fin de obtener que tipo y nivel de compromiso organizacional es el que prevalece a rasgos generales en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA.

Cuadro N° 15: Puntuaciones promedio (ponderado) de las afirmaciones y dimensiones de compromiso organizacional a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Afirmaciones	Puntuación P.
<b>AFFECTIVO (porque quieren)</b>	
1.Sería feliz si trabajase el resto de mi vida en esta organización.	3,4
2.Realmente siento los problemas de mi organización como si fueran los míos.	3,6
3.Esta organización confía mucho en mí.	4,1
4.Me siento como "parte de una familia" en esta organización.	3,9
5.Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi organización.	3,9
6.Me siento "emocionalmente vinculado" con la organización.	3,7
<b>Total:</b>	<b>22,54</b>
<b>Promedio:</b>	<b>3,8</b>
<b>CONTINUIDAD (porque lo necesitan)</b>	
7.Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.	3,1
8.Si abandonaré esta organización pienso que tendría pocas alternativas.	2,4
9.Permanecer en esta organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	3,4
10.Si deseara renunciar a la organización ahora, muchas cosas de mi vida se interrumpirían.	3,1
11.Una de las consecuencias de abandonar esta organización sería la escasez de alternativas.	2,8
12.Sería muy difícil abandonar esta organización actualmente, incluso si quisiera hacerlo.	3,0
<b>Total:</b>	<b>17,96</b>
<b>Promedio:</b>	<b>3,0</b>
<b>NORMATIVO (porque sienten que deben hacerlo)</b>	
13.Aunque fuera beneficioso para mí, no siento que sea correcto abandonar la organización ahora.	3,4
14.Me sentiría culpable si renunciara a la organización teniendo en cuenta lo que me ha dado.	3,1
15.Esta organización merece mi lealtad.	3,9
16.No renunciaría a mi organización porque me siento en deuda con la gente que en ella trabaja.	3,0
17.Le debo mucho a esta organización.	3,3
18.Me siento en la obligación de permanecer en mi actual trabajo.	2,9
<b>Total:</b>	<b>19,63</b>
<b>Promedio:</b>	<b>3,3</b>

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert). Ejemplo: para la afirmación 1 que expresa un 3,4 de puntuación promedio, este indicador resulta de la sumatoria de todas las ponderaciones (multiplicación del peso de cada escala de Likert (del 1 al 5) por el valor porcentual de las mismas) y de todas las respuestas de los encuestados dependiendo de que opción de Likert eligieron. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por los participantes.

Teniendo en cuenta la información obtenida (puntuaciones promedio) por cada tipo de compromiso organizacional, se procede a describir los niveles de compromiso organizacional de acuerdo con la escala brindada por el instrumento (0,1 al 1,6: bajo / 1,7 al 3,4: medio / 3,4 al 5,0: alto) a nivel general (por los 10 establecimientos), por los altos mandos (gerentes a cargo



del establecimiento hotelero), por los empleados y también por cada hotel con el propósito de detallar por separado como prevalece el compromiso y tener una información adicional y específica (Cuadros N° 16, 17 y 18).

Cuadro N° 16: Nivel de compromiso organizacional a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Compromiso Organizacional (dimensiones)	Puntuación Promedio	Nivel	Participantes
Compromiso Afectivo (porque quieren)	3,8	Alto	Todos los participantes (110)
Compromiso Continuo (porque lo necesitan)	3,0	Medio	
Compromiso Normativo (porque sienten que deben hacerlo)	3,3	Medio	

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0,1 al 1,6: bajo / 1,7 al 3,4: medio / 3,4 al 5,0: alto. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por la tabla de ponderaciones.

Cuadro N° 17: Nivel de compromiso organizacional de los altos mandos de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Compromiso Organizacional (dimensiones)	Puntuación Promedio	Nivel	Participantes
Compromiso Afectivo (porque quieren)	4,1	Alto	Gerentes (10)
Compromiso Continuo (porque lo necesitan)	2,8	Medio	
Compromiso Normativo (porque sienten que deben hacerlo)	3,3	Medio	

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0,1 al 1,6: bajo / 1,7 al 3,4: medio / 3,4 al 5,0: alto. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por la tabla de ponderaciones.

Cuadro N° 18: Nivel de compromiso organizacional de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Compromiso Organizacional (dimensiones)	Puntuación Promedio	Nivel	Participantes
Compromiso Afectivo (porque quieren)	3,7	Alto	Empleados (100)
Compromiso Continuo (porque lo necesitan)	3,0	Medio	
Compromiso Normativo (porque sienten que deben hacerlo)	3,3	Medio	

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0,1 al 1,6: bajo / 1,7 al 3,4: medio / 3,4 al 5,0: alto. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por la tabla de ponderaciones.

Con estas puntuaciones tanto del cuadro 16, 17 y 18, se observa que el tipo de compromiso que prevalece en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas a nivel general (110), a nivel de altos mandos (10) y empleados (100), es del tipo afectivo con una puntuación de 3,8 con un nivel de compromiso “alto” por estar por encima de la escala de medición, dando como resultado final que todos encuestados están comprometidos “porque quieren”. Así mismo se observan los tipos de compromiso normativo con 3,0 y un compromiso continuo de 3,3 con un nivel medio para ambos casos. Por último, al realizar un cruce de información entre empleados y gerentes, ambos casos tienen un alto grado de apego emocional. Siguiendo con el análisis de

los datos, se describió de manera adicional y específica cuál es tipo y nivel de compromiso por cada establecimiento hotelero de 4 estrellas (Cuadro N° 19) y así tener una síntesis del resultado del instrumento por establecimiento.

Cuadro N° 19: Nivel de compromiso organizacional de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas seleccionado de CABA 2021

Hotel	Compromiso Afectivo (porque quieren)		Compromiso Continuo (porque lo necesitan)		Compromiso Normativo (porque sienten que deben hacerlo)	
1. Buenos Aires	4,1	Alto	2,8	Medio	3,3	Medio
2. Howard Jhonson Florida	4,2	Alto	2,5	Medio	3,5	Alto
3. Ker Belgrano	3,8	Alto	3,2	Medio	3,2	Medio
4. Ker Recoleta	3,8	Alto	2,9	Medio	3,0	Medio
5. Ker San Telmo	3,9	Alto	3,3	Medio	3,6	Alto
6. Ker Urquiza	3,6	Alto	2,8	Medio	3,2	Medio
7. Konke Buenos Aires	3,2	Medio	2,9	Medio	2,7	Medio
8. Novotel	3,7	Alto	3,4	Alto	3,3	Medio
9. Rochester Classic	3,8	Alto	3,0	Medio	3,3	Medio
10. Rochester Concept	3,7	Alto	3,0	Medio	3,4	Alto
<b>Promedios</b>	<b>3,8</b>		<b>3,0</b>		<b>3,3</b>	

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0,1 al 1,6: bajo / 1,7 al 3,4: medio / 3,4 al 5,0: alto. **Fuente:**

Elaboración propia con los datos proporcionados por la tabla de ponderaciones.

Las puntuaciones observadas están clasificadas y ordenadas por cada establecimiento y por cada tipo de compromiso; como se puede apreciar en el cuadro y al ser establecimientos de similar funcionamiento, estructura, categoría y gestión directiva, las variaciones del estudio afirman los resultados a nivel general, el compromiso que prevalece es el del tipo “afectivo” y tanto para el compromiso continuo y normativo, las puntuaciones son de niveles parecidos. Sin duda, cada establecimiento puede tener su variación independiente porque el instrumento es realizado a personas que pueden o no tener una forma de pensar diferente.

### **Factores que intervienen en el compromiso organizacional de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021**

Por último, y tal y como se describió en el apartado de plan de análisis, dentro de la encuesta ejecutada se consideró una tabla de posibles factores que impactarían en el compromiso organizacional. Para ello, se detallarán los valores en votos y porcentajes de los encuestados (Cuadro N° 20).

Cuadro N° 20: Valoración de factores que impactan en el compromiso organizacional a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Factores	Votos	%
<b>Ambiente de trabajo.</b>	<b>66</b>	<b>60%</b>
<b>Oportunidades de carrera, formación, desempeño, capacitación y desarrollo.</b>	<b>57</b>	<b>52%</b>
<b>Remuneración, beneficios, recompensas y reconocimientos.</b>	<b>54</b>	<b>49%</b>
<b>Liderazgo de alta gerencia (comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones).</b>	<b>50</b>	<b>45%</b>
Reputación de la marca (Hotel).	45	41%
Colaboración y autonomía en el trabajo, tareas y funciones diarias, satisfacción laboral.	39	35%
Estabilidad laboral y seguridad en el trabajo.	30	27%
Cultura y valores de la organización.	23	21%
Equilibrio entre vida personal y laboral.	22	20%
Apoyo organizacional recibido: acompañamiento en situaciones laborales.	20	18%
Prácticas de la organización: infraestructura disponible, enfoque en los ciudadanos, responsabilidad social.	10	9%
Justicia de procedimiento (procesos justos, equitativos, creíbles).	8	7%

**Aclaración:** Los valores porcentuales se calculan en base a la cantidad de participantes encuestados, mismo que ascienden en 110 personas. Es decir, para el primer caso, el valor “66 votos” representa el 60% de los encuestados y eligieron “Ambiente de trabajo”, como el factor que mayor valoran. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por los participantes.

Con respecto al cuadro líneas arriba, y teniendo en cuenta la pregunta formulada en la encuesta, se observa que los cuatro factores que mayor valoración o importancia tenían para los encuestados son los siguientes: ambiente de trabajo con un 60%; oportunidades de carrera, formación, desempeño, capacitación y desarrollo con un 52%, remuneración, beneficios, recompensas y reconocimientos con un 49% y liderazgo de alta gerencia (comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones) con un 45%. Siendo este último parte esencial para la investigación realizada, donde se centrará al liderazgo como uno de los impulsores primordiales para la construcción de compromiso organizacional.

### **Resultados de Liderazgo:**

Como segundo análisis de la encuesta procesada, se procederá a analizar las respuestas correspondientes al liderazgo. Cabe mencionar que las variables personales como laborales seguirán siendo las mismas, motivo por el cual ambos cuestionarios están inmersos en la misma encuesta elaborada.

### **Prácticas de liderazgo que ejecutan los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.**

Al igual como se procedió con el cuestionario de compromiso organizacional, para un mejor entendimiento del instrumento, se agrupó los votos de cada afirmación por práctica y/o pilar de liderazgo (Cuadro N° 21), de tal manera que simplifique la interpretación de los datos al momento de tener un panorama global de cómo influye el rol del liderazgo.

**Cuadro N° 21: Respuestas de liderazgo por afirmación a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021**

Afirmaciones	(5) Siempre		(4) Casi siempre		(3) Algunas veces		(2) Casi Nunca		(1) Nunca	
		%		%		%		%		%
<b>Desafiar procesos - Directivo</b>										
1. Aprende de los éxitos y de los fracasos.	62	56%	37	34%	8	7%	3	3%	0	0%
2. Busca permanentemente oportunidades para mejorar e innovar.	53	48%	37	34%	18	16%	1	1%	1	1%
3. Es flexible ante los cambios y se adapta a las nuevas situaciones del entorno.	53	48%	42	38%	11	10%	4	4%	0	0%
4. Genera soluciones innovadoras y prácticas para problemas existentes.	47	43%	41	37%	15	14%	7	6%	0	0%
5. No descarta las ideas nuevas, aunque en un principio suenen extrañas.	34	31%	48	44%	18	16%	7	6%	3	3%
6. Promueve en los colaboradores la búsqueda de nuevas ideas para encarar el trabajo.	53	48%	37	34%	19	17%	1	1%	0	0%
<b>Habilitar a otros para actuar - Delegador</b>										
7. Concede a la demás libertad suficiente para que tomen las decisiones que les competen.	42	38%	45	41%	14	13%	7	6%	2	2%
8. Construye una relación de confianza con los colaboradores.	54	49%	43	39%	7	6%	4	4%	2	2%
9. Crea oportunidades de desarrollo para los colaboradores.	51	46%	43	39%	11	10%	2	2%	3	3%
10. Delega de manera clara.	54	49%	39	35%	10	9%	6	5%	1	1%
11. Escucha en forma franca y abierta a los colaboradores.	66	60%	26	24%	11	10%	4	4%	3	3%
12. Incluye a los colaboradores en la planificación de acciones/tareas que los involucra.	43	39%	46	42%	14	13%	3	3%	4	4%
<b>Inspira una visión compartida - Participativo</b>										
13. Contagia entusiasmo respecto del futuro a construir.	48	44%	40	36%	17	15%	5	5%	0	0%
14. Deja claro “hacia dónde vamos” y “qué queremos lograr” en nuestro proceso/área.	53	48%	45	41%	8	7%	3	3%	1	1%
15. Expresa lo que quiere lograr para el área o proceso que lidera y motiva a los colaboradores a seguir en esa dirección.	51	46%	45	41%	9	8%	4	4%	1	1%
16. Fomenta en cada colaborador “apropiarse del propio trabajo” para alcanzar los objetivos.	40	36%	50	45%	13	12%	6	5%	1	1%
17. Informa los planes estratégicos de la compañía y los resultados del negocio y alinea los planes del área con los mismos.	47	43%	37	34%	16	15%	8	7%	2	2%
18. Toma en cuenta las expectativas, intereses y opiniones de los colaboradores y las incluye en la construcción del proyecto colectivo.	46	42%	44	40%	14	13%	4	4%	2	2%
<b>Moldear el camino (ser ejemplo) - Directivo</b>										
19. Cumple con los compromisos asumidos.	63	57%	33	30%	10	9%	3	3%	1	1%

20.Enseña permanentemente.	49	45%	42	38%	12	11%	4	4%	3	3%
21.Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	53	48%	41	37%	13	12%	2	2%	1	1%
22.Es inflexible con relación a los asuntos de ética.	49	45%	31	28%	17	15%	7	6%	6	5%
23.Pide feedback sobre el desempeño.	48	44%	42	38%	13	12%	5	5%	2	2%
24.Trata a los demás con consideración y respeto.	66	60%	30	27%	10	9%	3	3%	1	1%
<b>Reconocer y recompensar - Persuasivo</b>										
25.Cuida el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los colaboradores.	46	42%	42	38%	14	13%	6	5%	2	2%
26.Es justo con los colaboradores en cuanto a reconocer y premiar su labor.	59	54%	33	30%	7	6%	7	6%	4	4%
27.Hace público el reconocimiento a los colaboradores y equipos.	55	50%	39	35%	9	8%	4	4%	3	3%
28.Proporciona feedback permanente y naturalmente.	48	44%	43	39%	10	9%	6	5%	3	3%
29.Reconoce las contribuciones individuales al logro de los objetivos.	58	53%	35	32%	9	8%	5	5%	3	3%
30.Vincula los premios, reconocimientos y promociones directamente con el desempeño.	49	45%	42	38%	11	10%	4	4%	4	4%

**Aclaración:** Los valores de la primera columna en el apartado de la escala de “Likert” representa los votos, mientras que la segunda columna detalla los porcentajes. Es decir, para la primera afirmación, 62 personas contestaron “(5) Siempre” y representan el 56% del total de votos.  
**Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por los participantes.

Siguiendo con el análisis, se procederá a graficar las respuestas por afirmación agrupadas por los pilares de liderazgo a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA, representando los porcentajes descritos en el cuadro de respuestas generales (Cuadro N° 21).

Respuestas de las afirmaciones referentes a las prácticas de liderazgo (30 afirmaciones):

Gráfico N° 20: Respuesta de afirmación 1

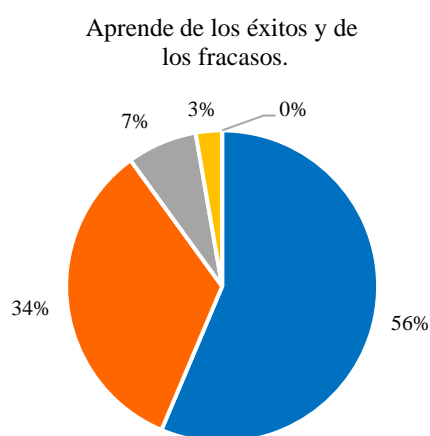


Gráfico N° 21: Respuesta de afirmación 2

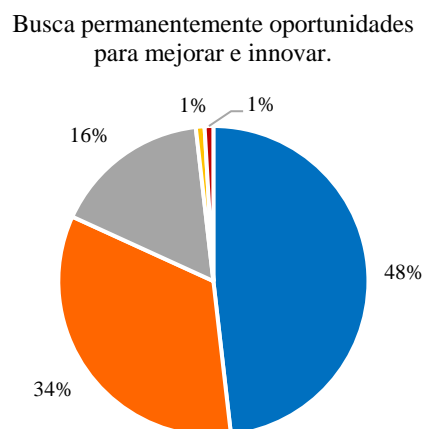


Gráfico N° 22: Respuesta de afirmación 3

Es flexible ante los cambios y se adapta a las nuevas situaciones del entorno.

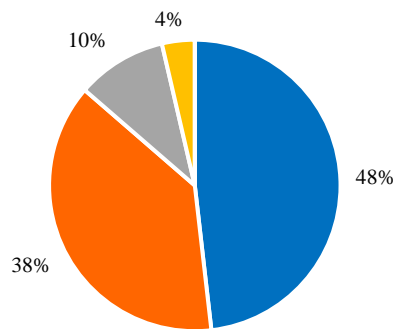


Gráfico N° 23: Respuesta de afirmación 4

Genera soluciones innovadoras y prácticas para problemas existentes.

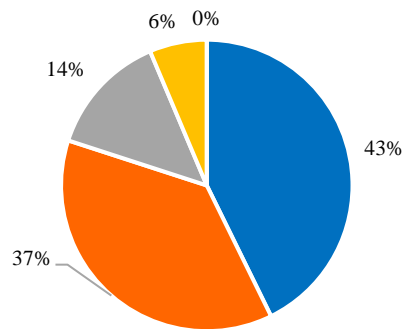


Gráfico N° 24: Respuesta de afirmación 5

No descarta las ideas nuevas, aunque en un principio suenen extrañas.

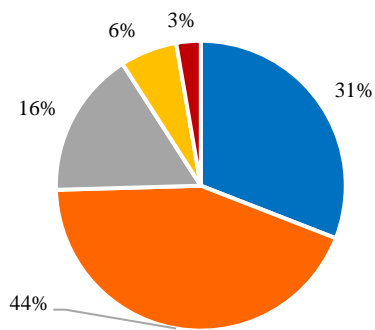


Gráfico N° 25: Respuesta de afirmación 6

Promueve en los colaboradores la búsqueda de nuevas ideas para encarar el trabajo.

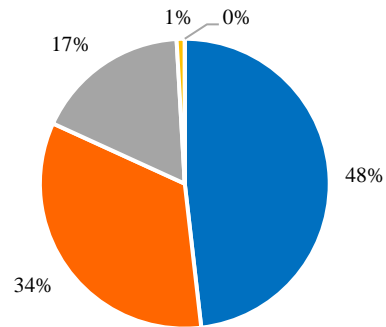


Gráfico N° 26: Respuesta de afirmación 7

Concede a los demás libertad suficiente para que tomen las decisiones que les competen.

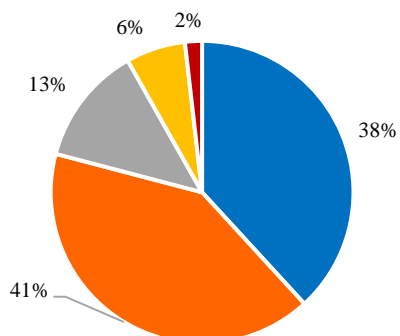
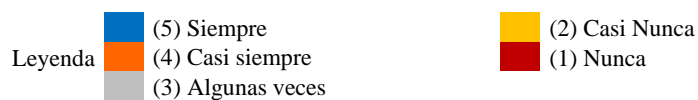
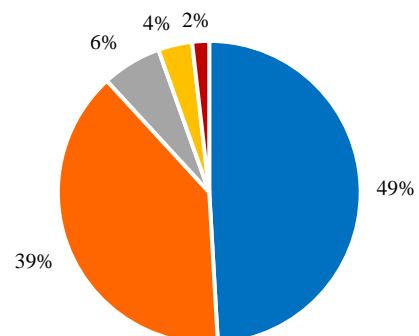


Gráfico N° 27: Respuesta de afirmación 8

Construye una relación de confianza con los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia con datos de los encuestados.

Gráfico N° 28: Respuesta de afirmación 9

Crea oportunidades de desarrollo para los colaboradores.

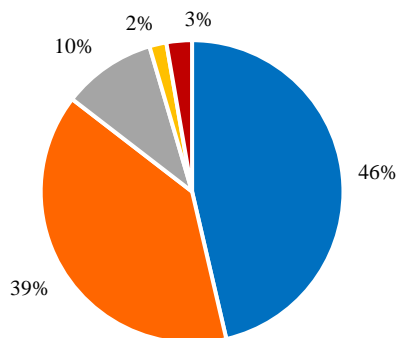


Gráfico N° 29: Respuesta de afirmación 10

Delega de manera clara.

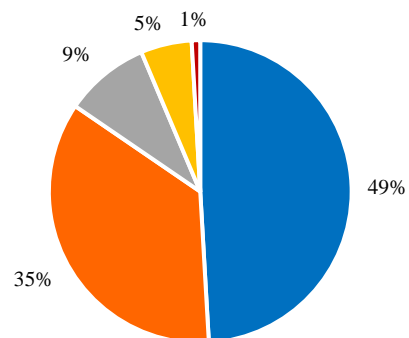


Gráfico N° 30: Respuesta de afirmación 11

Escucha en forma franca y abierta a los colaboradores.

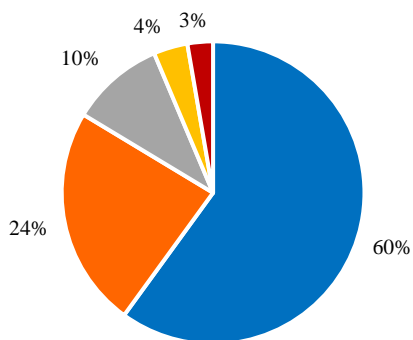


Gráfico N° 31: Respuesta de afirmación 12

Incluye a los colaboradores en la planificación de acciones/tareas que los involucra.

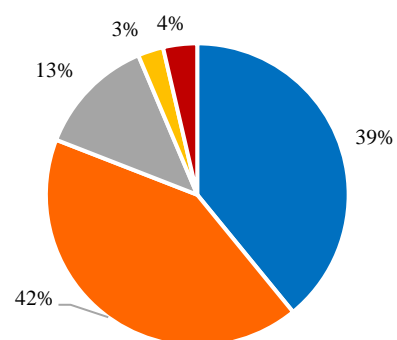


Gráfico N° 32: Respuesta de afirmación 13

Contagia entusiasmo respecto del futuro a construir.

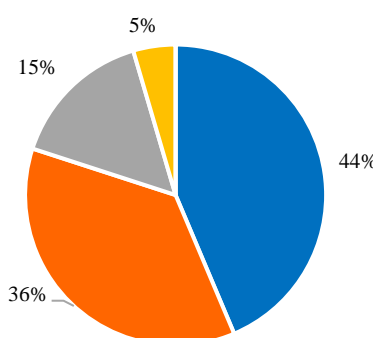
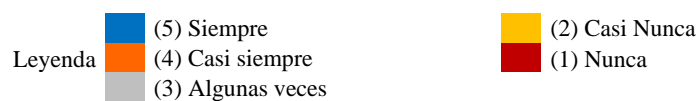
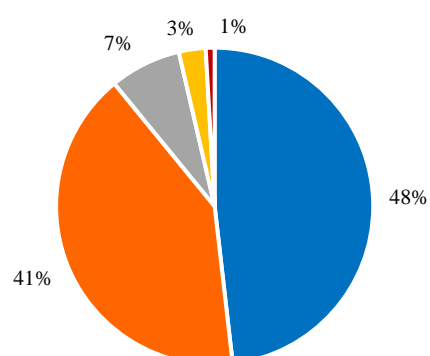


Gráfico N° 33: Respuesta de afirmación 14

Deja claro "hacia dónde vamos" y "qué queremos lograr" en nuestra área.



Fuente: Elaboración propia con datos de los encuestados.

Gráfico N° 34: Respuesta de afirmación 15

Expresa lo que quiere lograr para el área que lidera y motiva seguir en esa dirección.

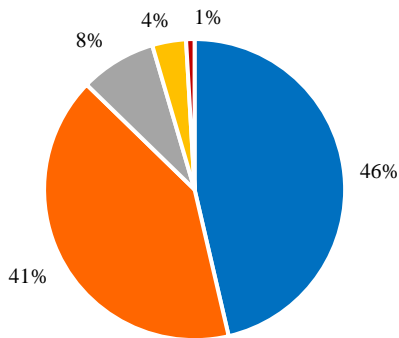


Gráfico N° 35: Respuesta de afirmación 16

Fomenta en c/colaborador “apropiarse del propio trabajo” para lograr objetivos.

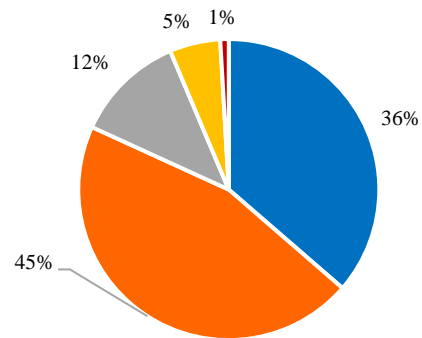


Gráfico N° 36: Respuesta de afirmación 17

Informa los planes estratégicos de la compañía y alinea con las áreas.

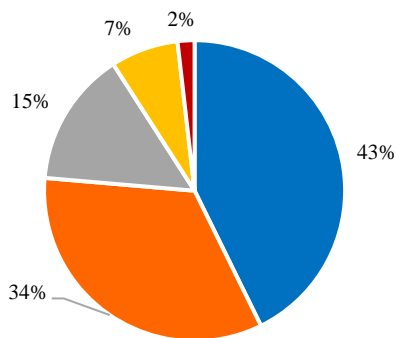


Gráfico N° 37: Respuesta de afirmación 18

Toma en cuenta las expectativas, intereses y opiniones de los colaboradores y las incluye en la construcción del proyecto colectivo.

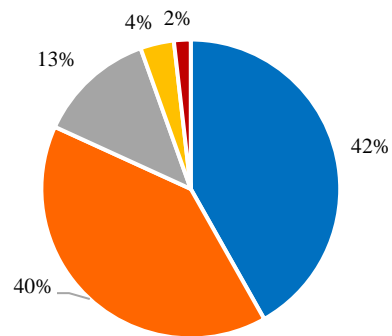


Gráfico N° 38: Respuesta de afirmación 19

Cumple con los compromisos asumidos.

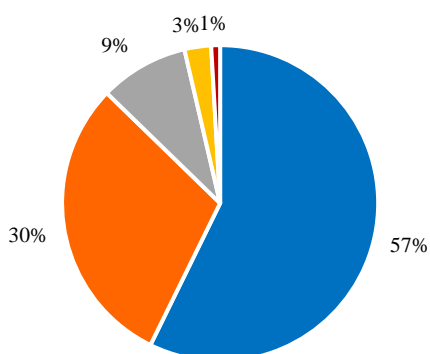
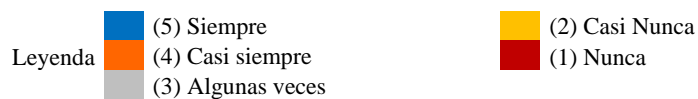
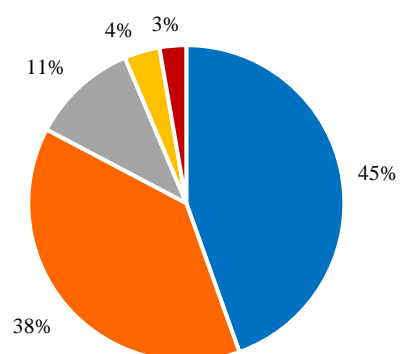


Gráfico N° 39: Respuesta de afirmación 20

Enseña permanentemente.



Fuente: Elaboración propia con datos de los encuestados.



Gráfico N° 40: Respuesta de afirmación 21

Es coherente entre lo que dice y lo que hace.

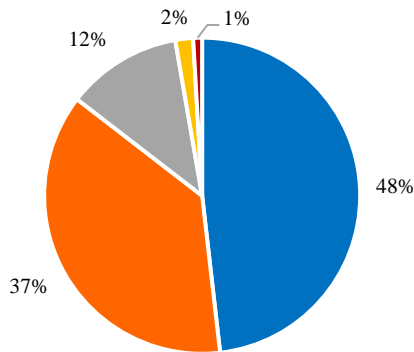


Gráfico N° 41: Respuesta de afirmación 22

Es inflexible con relación a los asuntos de ética.

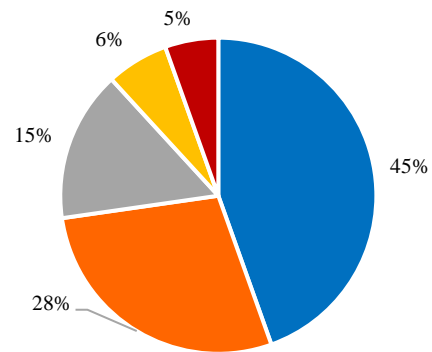


Gráfico N° 42: Respuesta de afirmación 23

Pide feedback sobre el desempeño.

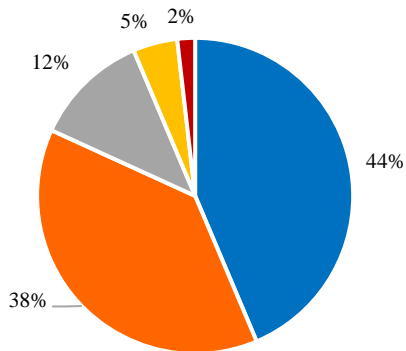


Gráfico N° 43: Respuesta de afirmación 24

Trata a los demás con consideración y respeto.

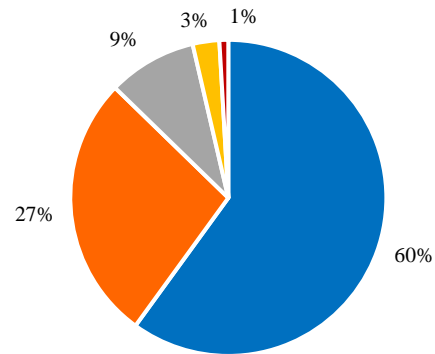


Gráfico N° 44: Respuesta de afirmación 25

Cuida el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los colaboradores.

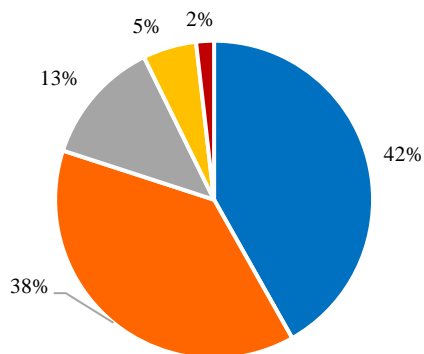
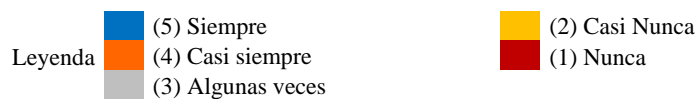
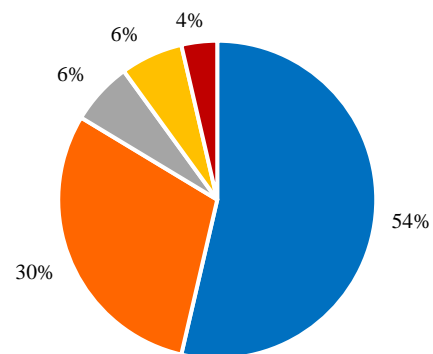


Gráfico N° 45: Respuesta de afirmación 26

Es justo con los colaboradores en cuanto a reconocer y premiar su labor.



Fuente: Elaboración propia con datos de los encuestados.

Gráfico N° 46: Respuesta de afirmación 27

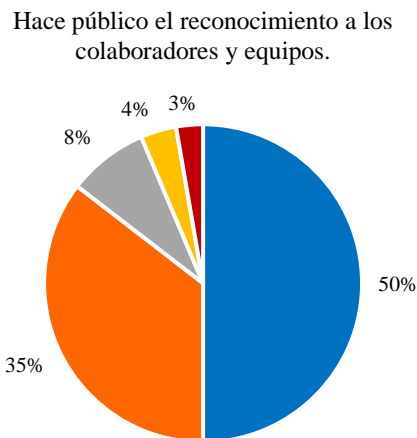


Gráfico N° 47: Respuesta de afirmación 28

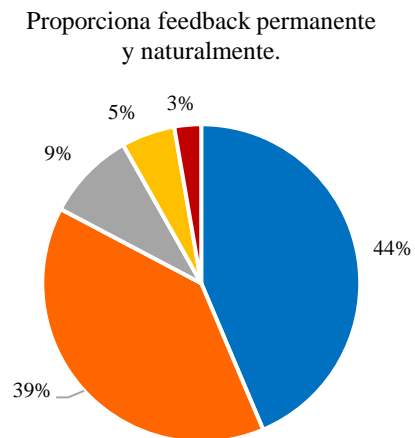


Gráfico N° 48: Respuesta de afirmación 29

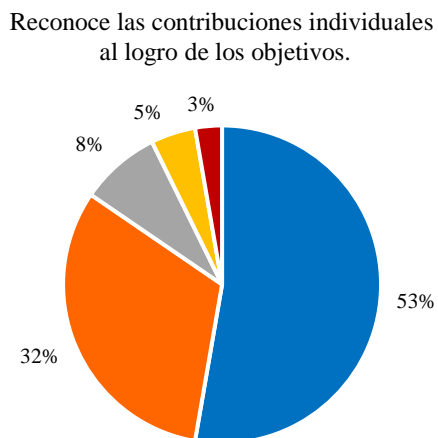
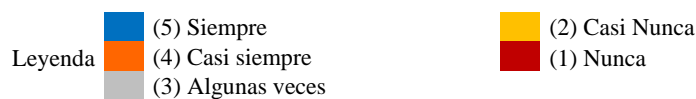
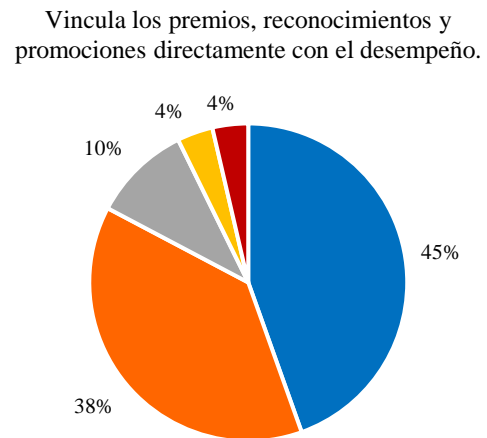


Gráfico N° 49: Respuesta de afirmación 30



Fuente: Elaboración propia con datos de los encuestados.

Una vez conseguido graficar las respuestas de acuerdo con los porcentajes, se procede a realizar la puntuación promedio (ponderado) (Cuadro N° 22) de estas con el fin de describir que práctica de liderazgo prevalece y por ende entender cuáles son los rasgos generales del líder en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA.

Cuadro N° 22: Puntuaciones promedio (ponderado) de las afirmaciones de liderazgo a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Afirmaciones	Punt. P.
<b>Desafiar procesos - Directivo</b>	
1. Aprende de los éxitos y de los fracasos.	4,4
2. Busca permanentemente oportunidades para mejorar e innovar.	4,3
3. Es flexible ante los cambios y se adapta a las nuevas situaciones del entorno.	4,3

4. Genera soluciones innovadoras y prácticas para problemas existentes.	4,2
5. No descarta las ideas nuevas, aunque en un principio suenen extrañas.	3,9
6. Promueve en los colaboradores la búsqueda de nuevas ideas para encarar el trabajo.	4,3
<b>Total:</b>	25,41
<b>Promedio:</b>	<b>4,2</b>

#### **Habilitar a otros para actuar - Delegador**

7. Concede a los demás libertad suficiente para que tomen las decisiones que les competen.	4,1
8. Construye una relación de confianza con los colaboradores.	4,3
9. Crea oportunidades de desarrollo para los colaboradores.	4,2
10. Delega de manera clara.	4,3
11. Escucha en forma franca y abierta a los colaboradores.	4,3
12. Incluye a los colaboradores en la planificación de acciones/tareas que los involucra.	4,1
<b>Total:</b>	25,33
<b>Promedio:</b>	<b>4,2</b>

#### **Inspira una visión compartida - Participativo**

13. Contagia entusiasmo respecto del futuro a construir.	4,2
14. Deja claro “hacia dónde vamos” y “qué queremos lograr” en nuestro proceso/área.	4,3
15. Expresa lo que quiere lograr para el área o proceso que lidera y motiva a los colaboradores a seguir en esa dirección.	4,3
16. Fomenta en cada colaborador “apropiarse del propio trabajo” para alcanzar los objetivos.	4,1
17. Informa los planes estratégicos de la compañía y los resultados del negocio y alinea los planes del área con los mismos.	4,1
18. Toma en cuenta las expectativas, intereses y opiniones de los colaboradores y las incluye en la construcción del proyecto colectivo.	4,2
<b>Total:</b>	25,15
<b>Promedio:</b>	<b>4,2</b>

#### **Moldear el camino (ser ejemplo) – Directivo**

19. Cumple con los compromisos asumidos.	4,4
20. Enseña permanentemente.	4,2
21. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	4,3
22. Es inflexible con relación a los asuntos de ética.	4,0
23. Pide feedback sobre el desempeño.	4,2
24. Trata a los demás con consideración y respeto.	4,4
<b>Total:</b>	25,48
<b>Promedio:</b>	<b>4,2</b>

#### **Reconocer y recompensar - Persuasivo**

25. Cuida el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los colaboradores.	4,1
26. Es justo con los colaboradores en cuanto a reconocer y premiar su labor.	4,2
27. Hace público el reconocimiento a los colaboradores y equipos.	4,3
28. Proporciona feedback permanente y naturalmente.	4,2
29. Reconoce las contribuciones individuales al logro de los objetivos.	4,3
30. Vincula los premios, reconocimientos y promociones directamente con el desempeño.	4,2
<b>Total:</b>	25,22
<b>Promedio:</b>	<b>4,2</b>

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert). Ejemplo: para la afirmación 1 que expresa un 4,4 de puntuación promedio, este indicador resulta de la sumatoria de todas las ponderaciones (multiplicación del peso de cada escala de Likert (del 1 al 5) por el valor porcentual de las mismas) y de todas las respuestas de los encuestados dependiendo de que opción de Likert eligieron. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por los participantes.

Teniendo en cuenta la información obtenida (puntuaciones promedio) por cada práctica de liderazgo, se procede a detallar la frecuencia con la que se ejecutan de acuerdo con la escala brindada por el instrumento (0: nunca / 1,7: poco frecuente / 3,4: frecuente y 5: muy frecuente) a nivel general (110), por los altos mandos (10), por los empleados (100) y también por cada hotel con el propósito de identificar por separado como prevalece e influye el rol del liderazgo y tener una información adicional y específica (Cuadros N° 23,24 y 25).

Cuadro N° 23: Frecuencia de las prácticas y/o pilares de liderazgo a nivel general de los 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Liderazgo (pilares / prácticas)	Puntuación Promedio	Participante
Desafiar procesos - Directivo	4,23	
Habilitar a otros para actuar - Delegador	4,22	Todos los participantes (110)
Inspirar una visión compartida - Participativo	4,19	
Moldear el camino (ser ejemplo) - Directivo	<b>4,25</b>	
Reconocer y recompensa - Persuasivo	4,20	

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0: nunca / 1,7: poco frecuente / 3,4: frecuente y 5: muy frecuente. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por la tabla de ponderaciones.

Cuadro N° 24: Frecuencia de las prácticas y/o pilares de liderazgo de los altos mandos de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Liderazgo (pilares / prácticas)	Puntuación Promedio	Participante
Desafiar procesos - Directivo	4,25	
Habilitar a otros para actuar - Delegador	4,45	Gerentes (10)
Inspirar una visión compartida - Participativo	4,43	
Moldear el camino (ser ejemplo) - Directivo	<b>4,52</b>	
Reconocer y recompensa - Persuasivo	4,50	

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0: nunca / 1,7: poco frecuente / 3,4: frecuente y 5: muy frecuente. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por la tabla de ponderaciones.

Cuadro N° 25: Frecuencia de las prácticas y/o pilares de liderazgo de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA 2021

Liderazgo (pilares / prácticas)	Puntuación Promedio	Participante
Desafiar procesos - Directivo	<b>4,23</b>	
Habilitar a otros para actuar - Delegador	4,20	Empleados (100)
Inspirar una visión compartida - Participativo	4,17	
Moldear el camino (ser ejemplo) - Directivo	4,22	
Reconocer y recompensa - Persuasivo	4,17	

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0: nunca / 1,7: poco frecuente / 3,4: frecuente y 5: muy frecuente. **Fuente:** Elaboración propia con los datos proporcionados por la tabla de ponderaciones.

Con las puntuaciones descritas en los cuadros N° 23, 24 y 25, se observa que todas las prácticas se ejecutan de manera “frecuente” en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas, a nivel general (10 establecimientos), a nivel de altos mandos (10 gerentes) y empleados (100). A sí mismo, para describir un apartado más específico, en el cuadro N° 23 y 24 la práctica de “moldear el camino (ser ejemplo)” con un 4,25 y 4,52 puntos, respectivamente, es la que mayor prevalencia mantiene por encima de las demás prácticas (aunque son mínimas las diferencias). Con respecto al cuadro N° 25, referido a las puntuaciones de los empleados (100 empleados),

la práctica de “desafiar procesos” con un 4,23 punto es la que predomina por encima de las demás, de igual manera con mínimas diferencias. Observando el resultado de estas prácticas, son un punto de partida para entender que el liderazgo es una capacidad clave que está inmersa en estas organizaciones de servicios, es decir, de acuerdo con las ponderaciones obtenidas, es “frecuente” el uso de liderazgo, y tener la capacidad para afrontar situaciones, tendría que ser una característica directiva. Así mismo, como dato interesante, si se cruza la información entre empleados y gerentes, se podría afirmar que los empleados perciben que, si existen prácticas de liderazgo en sus establecimientos a nivel general por parte de sus altos mandos, motivo por el cual las puntuaciones describen que es notorio la frecuencia de esta capacidad al momento de dirigir. Siguiendo con el análisis de los datos, también se identificó de manera específica cual es la práctica de liderazgo que prevalece con mayor frecuencia por cada establecimiento hotelero de 4 estrellas y así tener una síntesis del resultado del instrumento por establecimiento (Cuadro N° 26).

Cuadro N° 26: Frecuencia de las prácticas y/o pilares de liderazgo de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas seleccionado de CABA 2021

Hotel	Desafiar procesos (Directivo)	Habilitar a otros para actuar (Delegador)	Inspirar una visión compartida (Participativo)	Moldear el camino "ser ejemplo" (Directivo)	Reconocer y recompensar (Persuasivo)
1. Buenos Aires	4,2	4,3	4,3	4,3	4,1
2. Howard Jhonson Florida	4,5	4,6	4,4	4,7	4,7
3. Ker Belgrano	4,2	4,2	4,2	4,1	4,1
4. Ker Recoleta	4,1	4,2	4,2	4,2	4,0
5. Ker San Telmo	4,3	4,3	4,1	4,2	4,2
6. Ker Urquiza	4,1	4,1	3,9	4,0	4,0
7. Konke Buenos Aires	4,4	4,2	4,3	4,3	4,4
8. Novotel	4,2	4,2	4,3	4,4	4,3
9. Rochester Classic	4,0	3,9	3,9	4,0	4,1
10. Rochester Concept	4,4	4,2	4,3	4,3	4,1
<b>Promedios</b>	<b>4,23</b>	<b>4,22</b>	<b>4,19</b>	<b>4,25</b>	<b>4,20</b>
<b>Frec. y/o influencia</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Frecuente</b>

**Aclaración:** Se emplea la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0: nunca / 1,7: poco frecuente / 3,4: frecuente y 5: muy frecuente.

Las puntuaciones observadas están clasificadas y ordenadas por cada establecimiento y por cada práctica de liderazgo; como se puede apreciar en el cuadro, si se analiza por cada

establecimiento por separado, existen diferentes inclinaciones por cada práctica de liderazgo, pero a rasgos generales la práctica de “moldear el camino (ser ejemplo)”, sigue siendo la que con mayor frecuencia se ejecuta o visualiza en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas.

### **Entrevista a gerentes a cargo de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas seleccionado de CABA 2021.**

Siguiendo con la investigación y lograr demostrar cómo influye el rol del liderazgo en la construcción de compromiso, es decir, cuál y como es el rol que desempeñan los líderes de los establecimientos hoteleros seleccionados para comprometer a su personal, que competencias y habilidades son las más resaltantes, que estrategias formularon, de qué manera influye la cultura, entre otras; así como también cual sería el perfil de empleado más asequible para trabajar en estos establecimientos. Tal y como se describió en el apartado de muestreo, se seleccionaron 10 establecimientos hoteleros de 4 estrellas de CABA, donde participaron los gerentes a cargo de cada establecimiento (Cuadro N° 4). Se procedió a remitir la entrevista vía email, adjuntando en documento Word el cuestionario a completar con sus propias opiniones y criterios (Anexo 2). Las entrevistas aplicadas se analizaron por establecimientos y se procedió a unificar las respuestas buscando un hilo conductor de acuerdo con el objetivo de la investigación.

Con respecto a la pregunta de cuál sería el primer paso para construir una política efectiva de compromiso organizacional y quienes deberían ser los responsables de promoverla, la gran mayoría de los entrevistados respondieron que la definición de visión, misión, objetivos y valores, priorizando las políticas, formas y planes de trabajo moldeado por la cultura son el punto inicial para comprometer al personal, en pocas palabras una ordenada y entendible planificación por parte de los altos mandos. Así mismo, para mejor entendimiento se esquematizó de la siguiente manera (Imagen N° 4):

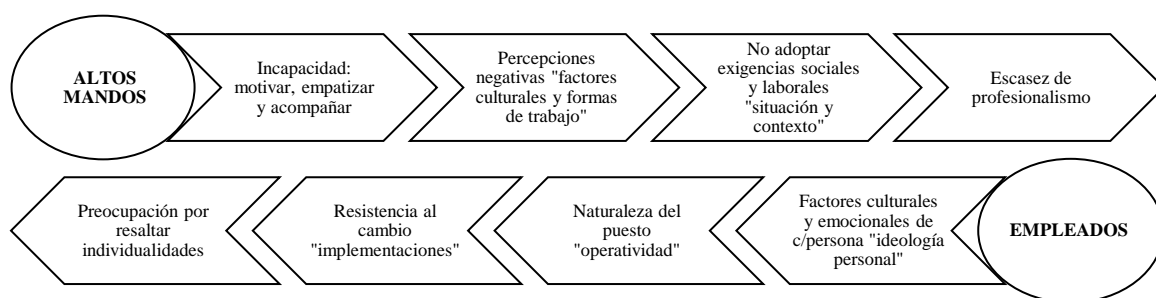
Imagen N° 4: Pautas para construir una política de compromiso organizacional



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

Como segundo apartado, se consultó como veían a la Argentina en este aspecto, es decir, como es el compromiso organizacional en el rubro hotelero y si existe alguna resistencia a implementar o proponer estas iniciativas; uno de los entrevistados describió que antes de la actual pandemia, el sector hotelero venía en crecimiento, para mediados del 2019 se había generado un crecimiento notorio de casi más del 50% respecto al 2018 y Argentina seguía siendo un punto de elección turística tanto interna como externa. Así mismo, la mayoría concluyó que la gestión hotelera en el país y mayor aun en CABA para los hoteles de 4 y 5 estrellas en particular, presentan estándares con regulación propia y específica respecto al servicio, número de plazas y disponibilidades ambientales, es decir, es imprescindible tener personal disponible las 24 horas, todo ello motivo por el cual estas organizaciones por naturaleza son amigables, reconfortantes y con un estricto protocolo de atención (personalizada, dedicada y flexible), entonces el compromiso es esencial y parte de la manera de administrar un establecimiento, está inmerso en su cultura, estructura, servicio, instalaciones y mayor aun en el personal. De igual forma, los altos mandos en su mayoría expresaron que este rubro en particular necesita de un compromiso o un estándar de involucramiento y sentido de pertenencia obligatorio, desde la dirección o gerencia hasta la atención y desempeño de cada empleado si así se pudiese decir, porque trabajan con personas para personas y el contacto personal y emocional es en todos los escenarios posibles. Por otro lado, más de la mitad de los entrevistados manifestaron que si bien es cierto no miden el compromiso organizacional en sus establecimientos, como tampoco se maneja en el mercado un sistema o plan para medirlo a criterio específico, mencionan que en los últimos años se ha tomado más conciencia e interés por incrementar estas políticas de “comprometer al personal”; no obstante la gran mayoría comparte que las evaluaciones de desempeño siguen siendo las formas más accesibles, rápidas y económicas para tratar de analizar el compromiso. También mencionaron que hay mucho por mejorar y gran parte de los establecimientos conservan la estructura antigua de posiciones o rangos jerárquicos “gerente – dueño”, y que, sumado a las nuevas tecnologías, formas de trabajo e ideología cultural, hace que el interés por estos asuntos como el compromiso, se vuelve una tarea muy tradicional por parte de la Gerencia y RRHH, sin descartar el factor inversión y tiempo que demanda realizarlos. Los inconvenientes que mencionaron fueron desde dos aristas (Imagen N° 5):

Imagen N° 5: Inconveniente para implementar una cultura de compromiso organizacional

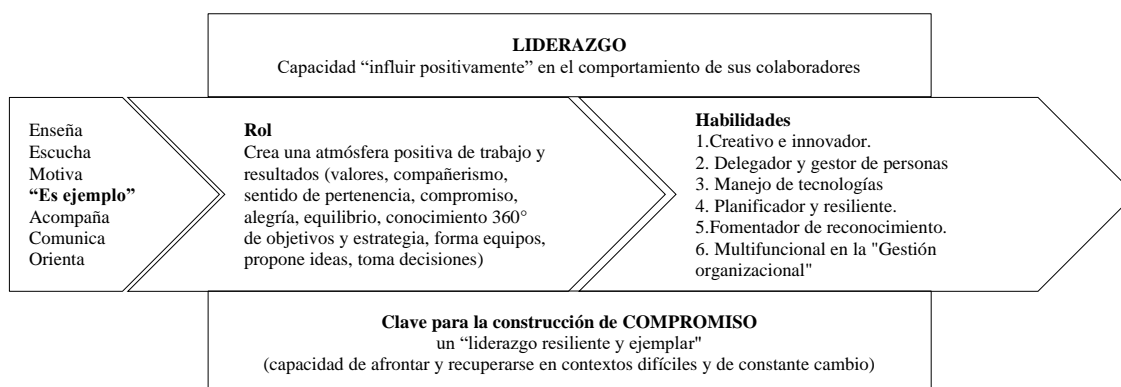


Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

No obstante, uno de los entrevistados expuso que el compromiso organizacional es un factor clave en organizaciones de servicios, porque si el colaborador no está comprometido no atenderá bien, y el cliente o huésped que quería una habitación o estaba decidido a quedarse puede dudarle y optar por no tomar la habitación y nunca más volver, por eso es vital el trato y compromiso de la gente, somos un servicio de dos caras si das un buen servicio te recomiendan, y si no lo das te destruyen. En resumen, la ecuación sería muy lógica “compromiso conlleva a tener empleado y cliente satisfecho”, porque se atiende a personas y los servicios se basan en la satisfacción, vivencia de experiencias, comodidad y seguridad misma dentro del establecimiento. Un paréntesis importante que no se debería obviar en esta investigación es el COVID - 19 que golpeo drásticamente este sector, llegando a cerrar definitivamente muchos establecimientos hoteleros en todo el país y dejar sin actividad a casi todo el rubro hotelero – gastronómico. Así mismo, gran parte de los entrevistados mencionaron que la crisis sanitaria actual revelo a rasgos agigantados la falta de profesionalismo para dirigir, liderar y/o comprometer a las personas, es decir, no basto la experiencia en el rubro. Siguiendo con el análisis y tomando en cuenta lo mencionado por los entrevistados, donde los altos mandos son los principales, pero no únicos, de fomentar ese estado psicológico, vinculación o apego del personal hacia la empresa, en su gran mayoría, expresaron que es de vital importancia tener un empleado comprometido, porque contagiará entusiasmo, logrará creatividad, mejores decisiones, se adaptará fácilmente, habrá equipo, mejor clima, mejor estado de ánimo, es decir, mostrará felicidad, compañerismo, interés, proactividad, mejor desarrollo laboral y personal, entre otras. Otra de las consultas que se realizó fue en referencia al liderazgo y el resultado a esta variable, que incluye varias preguntas, se esquematizará de la siguiente manera para tener un panorama global de todo lo recolectado (Imagen N° 6):



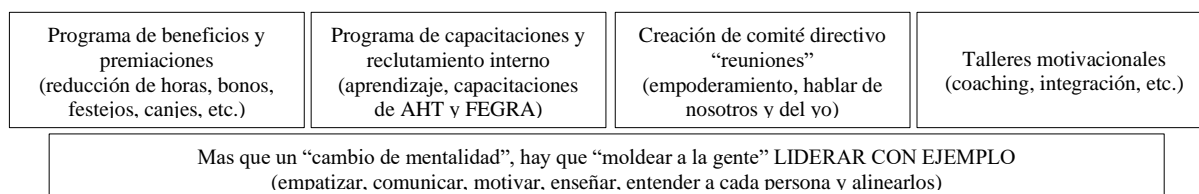
## Imagen N° 6: Significado, rol y habilidades del liderazgo



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

El cuadro simplifica el modo de entender por los entrevistados sobre el liderazgo, que papel cumple, cuál es su rol y que habilidades son las más notorias. Así mismo, uno de los entrevistados expreso, que muchas veces las personas se comprometen o se "ponen la camiseta" no por la organización, sino por el compromiso que sienten hacia sus líderes o jefes, es decir, "las personas en ocasiones no abandonan la organización, huyen de su jefe". También mencionaron que la gran mayoría cuenta con líderes identificados en sus establecimientos, en los otros casos están en formación, priorizando habilidades como empatía, delegación, comunicación y escucha activa y por sobre todo gestión de emociones. Siguiendo con el análisis de la entrevista, cuando se les preguntó si habían implementado o ejecutado algún tipo de estrategia para comprometer a su personal, mencionaron que es muy difícil plantear estrategias efectivas de vinculación durante tiempos de cuarentena, así mismo recalcaron lo siguiente (Imagen N° 7):

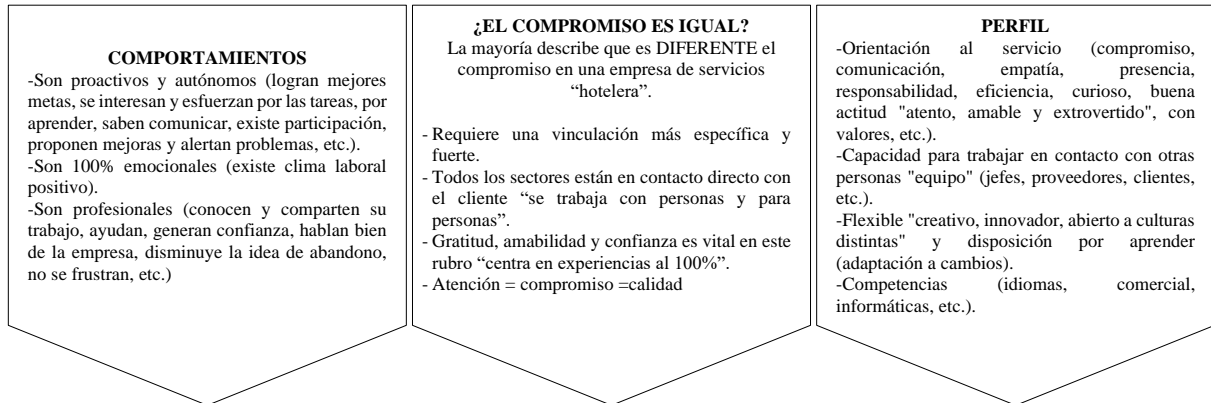
## Imagen N° 7: Estrategias para comprometer a nivel organizacional



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

Otras de las consultas en referencia al compromiso, fue que tan distinto es el compromiso en una empresa de servicios como lo son los establecimientos hoteleros y empresas de otro rubro, que perfil de personal se necesita para este rubro y cuáles serían los comportamientos que lo diferencian de uno no comprometido. A estas preguntas, mencionaron lo siguiente (Imagen N° 8):

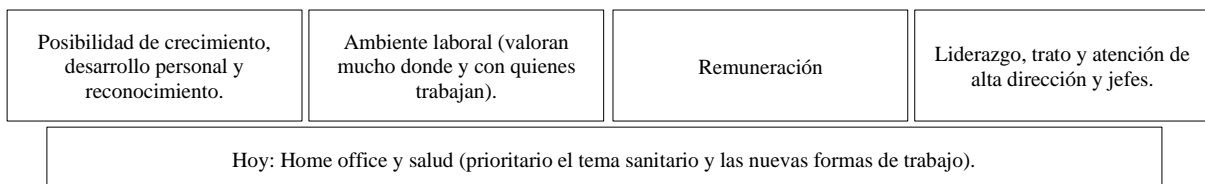
## Imagen N° 8: Comportamientos, particulares del compromiso organizacional y perfil adecuado



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

Uno de los entrevistados recalco, que los clientes y/o huéspedes son muy particulares, tienen diferentes requerimientos que precisan un trato diferente, entonces el perfil de un colaborador para este rubro sin dudar tiene que ser "extrovertido", es decir que puedan manejar muy bien la inteligencia social, habilidades comunicacionales, buena presencia, trato específico, estas características son muy valoradas y visibles al momento de seleccionarlos. Si bien el perfil de un personal para este tipo de organizaciones es quizás más específico y estricto con el trato y como gestiona las emociones hacia las personas, reflejando un nivel de compromiso más afectivo y fuerte de acuerdo con lo recolectado en las entrevistas, también existe un grado de responsabilidad muy alta por parte de los altos mandos en acompañar, mejorar, mantener y retribuir este sentimiento hacia la organización. Según la opinión de los entrevistados respecto a que factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento, se optó por hacer un consolidado que represente lo descrito (Imagen N° 9):

### Imagen N° 9: Factores más valorados en un establecimiento hotelero

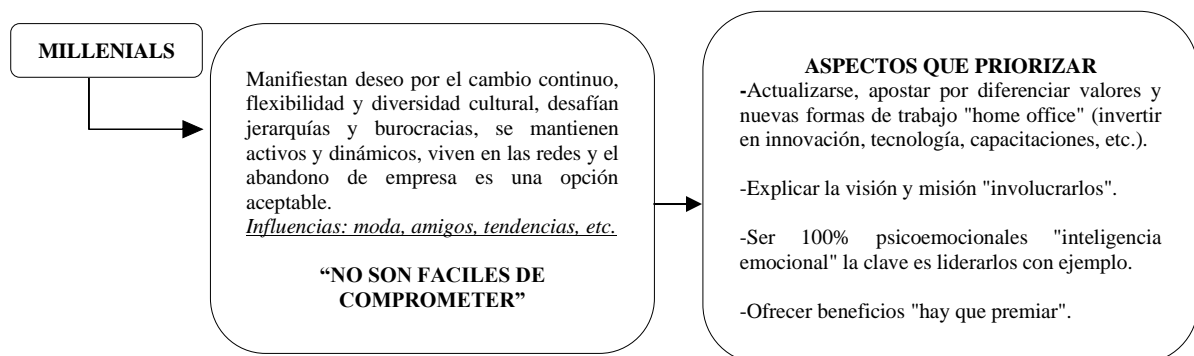


Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

De igual manera, existen un sinnúmero de factores que hacen que una persona quiera su puesto y este a gusto con sus funciones y la empresa propiamente dicha. Uno de los entrevistados mencionaba que es allí, donde se vuelve un reto interesante en los líderes, es decir,

se debe de liderar con el ejemplo propio y estar comprometido uno mismo, entonces se debe empatizar, escuchar y entender a cada persona “empleado” (conocer al equipo), modificar sus actitudes negativas, alinearlos a las políticas, mostrar una nueva realidad de acompañamiento, en términos resumido aclaro que se debe lograr “volver a enamorarlos del trabajo, puesto y empresa”. Por otro lado, sin la pandemia de igual forma se vuelve una tarea difícil lograr comprometer al personal y más aún cuando es un rubro que por su rigurosidad, requiere de personal joven en gran parte de sus áreas y son una generación poco accesible para permanecer y crecer en la organización, entonces priorizar que factores son más apreciados por ellos es una tarea estratégica. Siguiendo con en análisis de las entrevistas y como se ha mencionado recientemente la importancia que cumple el “personal joven” dentro de estas organizaciones o establecimientos hoteleros, una de las preguntas consultadas hacía referencia a los “millenials”, si creían si son fáciles de comprometer y que aspectos en particular deberían de priorizar con esta generación para lograr su atención, vinculación y/o apego hacia la organización, alcanzando como resultado lo siguiente (Imagen N° 10):

Imagen N° 10: Papel de los Millenials en los establecimientos hoteleros



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

Otras de las preguntas abiertas, fue en relación con la cultura y valores de la empresa y que importancia cumple para fomentar o retraer iniciativas de construcción de compromiso y liderazgo. A esto la gran mayoría de los consultados coincidieron que la cultura es “determinante, trascendente, fundamental e indispensable”, porque da forma, es la base, personalidad, identidad y por sobre todo porque difunde valores y fomenta compromiso. Así mismo nos indica como interactúan los empleados como equipo y tratan a los clientes, ayudando a mantener mejores personas y reputación a nivel organizacional. Los valores descritos por los entrevistados fueron los siguientes:

- ✓ Confianza, gratitud, integridad y justicia.

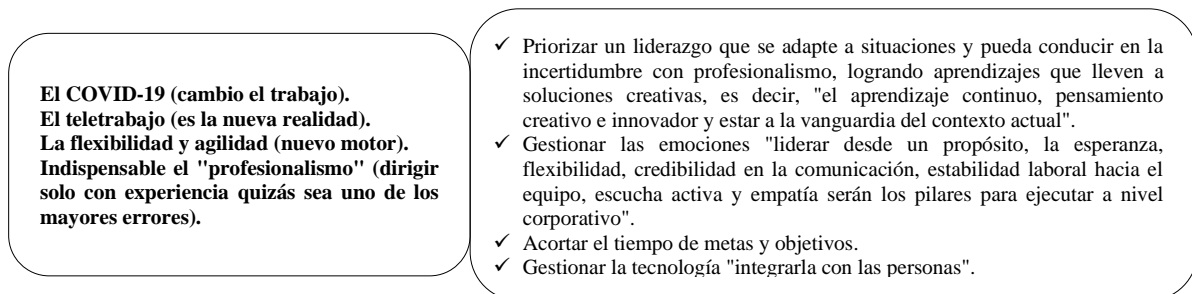
- ✓ Respeto, responsabilidad, amabilidad y honestidad "leales".
- ✓ Compañerismo y libertad de expresión "escucha efectiva".
- ✓ Excelencia, pasión y compromiso con la empresa y el servicio.

Por último y como consulta para entrelazar todas las opiniones recolocadas y tener un panorama fuera de la caja para el liderazgo y su connotación tradicional, se procedió a preguntar que liderazgo hacia el futuro es necesarios implementar teniendo en cuenta los nuevos contextos como pandemia, tecnologías, trabajos flexibles, entre otros. Para ello mencionaron los siguiente:

- ✓ La situación de pandemia COVID-19 ha transformado la vida laboral de muchas empresas que decidieron adoptar el teletrabajo como una modalidad de trabajo alternativa y la variable monetaria o “espalda financiera” fue vital para mantener la existencia de los establecimientos. No obstante, en el sector hotelero el teletrabajo para muchos sectores no fue posible, pero si creen que estar atentos a las necesidades de los colaboradores es importante y cuidar tanto su salud física como mental. Una vez más la tarea de los líderes ha sido “entender, adaptar y guiar al equipo en un momento de crisis”. Así mismo, la tecnología seguirá siendo el medio por urgencia, pero la parte humana del trabajo hará crecer a la empresa, porque el mayor recurso que tiene un hotel, son indudablemente las personas.

En resumen, se tendrá que liderar pensando y mirando constantemente el contexto actual, es decir, un “liderazgo actualizado”, donde las decisiones se tomen para cada día. Entonces descrito lo mencionado por los entrevistados, se procedió a esquematizar de manera resumida lo siguiente (Imagen N° 11):

Imagen N° 11: Pautas esenciales para un liderazgo hacia el futuro



**El COVID-19 (cambio el trabajo).**  
**El teletrabajo (es la nueva realidad).**  
**La flexibilidad y agilidad (nuevo motor).**  
**Indispensable el "profesionalismo" (dirigir solo con experiencia quizás sea uno de los mayores errores).**

- ✓ Priorizar un liderazgo que se adapte a situaciones y pueda conducir en la incertidumbre con profesionalismo, logrando aprendizajes que lleven a soluciones creativas, es decir, "el aprendizaje continuo, pensamiento creativo e innovador y estar a la vanguardia del contexto actual".
- ✓ Gestionar las emociones "liderar desde un propósito, la esperanza, flexibilidad, credibilidad en la comunicación, estabilidad laboral hacia el equipo, escucha activa y empatía serán los pilares para ejecutar a nivel corporativo".
- ✓ Acortar el tiempo de metas y objetivos.
- ✓ Gestionar la tecnología "integrarla con las personas".

Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

## **Capítulo 4 – Diagnóstico (análisis por objetivos)**

Antes de iniciar con la redacción y construcción del resumen de esta investigación, toma un punto interesante entender que las organizaciones por más avance tecnológico (automatización y digitalización), nuevas formas de trabajo (home office), resiliencia al entorno (factores sanitarios, ambientales, políticos-sociales, etc.), estrategias de gestión de personas y/u otro tipo de política o acontecimiento externo que puedan analizar, reconvertir, invertir o incorporar, se debe de considerar siempre al factor humano en todos los escenarios posibles, brindándole desde el cargo o puesto en el que se encuentra, la atención, valoración, acompañamiento e importancia, motivo por el cual son personas que atienden a personas en alguna etapa del proceso indistintamente del rubro. Dicho esto, se procederá con lo siguiente:

La siguiente investigación nace con el propósito de lograr demostrar cómo influye el rol del liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas para la construcción de compromiso organizacional. Como se mencionó a lo largo del trabajo, el espacio geográfico y de tiempo a ejecutar fue en organizaciones de servicios (hoteles de 4 estrellas) de CABA para el periodo 2021. Así mismo, se formularon una serie de objetivos específicos, siendo uno de los primeros, identificar el tipo y nivel de compromiso organizacional (apartados explicados en el marco teórico de la presente investigación) de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.

### **Identificación del tipo y nivel de compromiso de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021:**

#### **Identificación del tipo de compromiso:**

Como punto inicial a esta investigación, este objetivo específico se consideró y se optó por realizar con el fin de conocer, más allá de la observación, que tan comprometidos están los colaboradores de estos establecimientos y cuáles o como son sus inclinaciones o motivos por los que están vinculados con su empresa. El instrumento aplicado por medio de las encuestas, dieron como resultado a nivel general de toda la muestra seleccionada, que prevalecen los tres tipos de compromiso (afectivo, referido al sentido de pertenencia, individuo y organización; continuo, referido a la relación de intercambio entre esfuerzo de trabajo y compensación y por último normativo, referido al sentido de obligación con la organización) en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas.

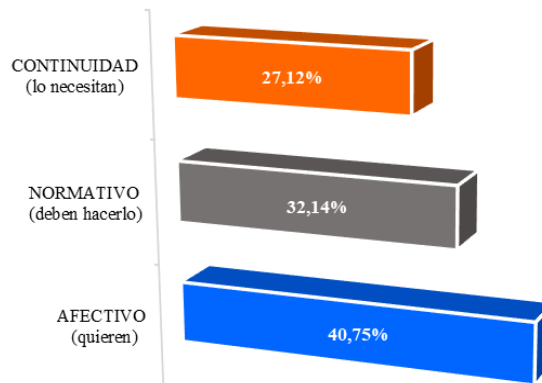
De acuerdo con los resultados obtenidos, el 40,75% de los participantes se encuentran comprometidos de manera afectiva, esta dimensión o tipo de compromiso refleja una de las particularidades que mencionan los autores Meyer, J y Allen, N donde describen que es uno de

los compromisos más notorios en las organizaciones, porque es una de las primeras adhesiones emocionales (sensaciones, lazos, identificación, sentimiento o estado psicológico positivo, significancia, orgullo, felicidad, entre otras) que empieza a experimentar el empleado como respuesta de la satisfacción de sus necesidades y expectativas y que son el punto de partida para lograr una vinculación auténtica. Así mismo se podría resaltar que al estar identificado con la organización, producto del trato y preocupación del empleador (establecimiento hotelero) hacia ellos, incrementa la solidaridad y el interés de ayudar al área y a la empresa por parte del colaborador, y se constituye un aspecto esencial, donde empiezan a valorar a los jefes y mandos superiores (siempre y cuando exista una correspondencia, es decir sean líderes para gestionar, comunicar y tratar correctamente a las personas), así mismo existe identidad social y por sobre todo refleja una mera aceptación hacia las metas, planes, objetivos, políticas y formas de trabajar de la organización. Siguiendo con las particularidades de este tipo de compromiso y de acuerdo con los resultados obtenidos en los establecimientos hoteleros, existe una notoria valoración por parte de los participantes a que la organización confía mucho en ellos y los hacen sentir que son parte de una familia, si bien es cierto estas empresas de servicios priorizan la atención hacia el cliente, también es un punto importante para intentar demostrar que primero deben de satisfacer y lograr una fuerte sensación de pertenencia en sus empleados.

Así mismo, el 32,14% refleja un tipo de compromiso normativo donde la gratitud y sentido moral hacia la organización, son los pilares para resaltar por parte de los empleados como consecuencia de los beneficios recibidos; en pocas palabras es un sentimiento de reciprocidad, y de acuerdo con los resultados obtenidos (Gráfico N°16), la lealtad es uno de los sentimientos que merece la organización. Es así como los autores mencionaban a este tipo de compromiso como el “deber, lo correcto, la lealtad y/o sentido de culpabilidad”.

Por último, se obtuvo un 27,12% donde prevalece un tipo de compromiso continuo, aquel que se forma como consecuencia del esfuerzo y tiempo invertido por parte del empleado hacia la organización y que sin duda podría perder si abandonara o dejara el trabajo teniendo en cuenta las mínimas posibilidades de encontrar un nuevo trabajo y los costos que involucraría realizarlo. Este apartado hace notar que existe un cierto interés por parte de los participantes en permanecer en los establecimientos por un asunto de necesidad como de deseo. Entonces, aclarado los valores porcentuales, se afirmarían que, de 100 participantes de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas, 41 personas están comprometidos porque quieren (compromiso afectivo), 32 personas porque sienten que deben hacerlo (compromiso normativo) y 27 personas porque lo necesitan (compromiso continuo). A continuación, se grafica lo descrito (Gráfico N° 50).

Gráfico N° 50: Tipo de compromiso a nivel general de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la encuesta)

Una vez logrado identificar el tipo de compromiso por medio de las encuestas a los participantes y demostrar que el compromiso es una variable importante para comprender de qué forma están vinculados, felices y/o conformes con la organización, se vuelve interesante observar que este estado psicológico que caracteriza la relación de empleado y empresa influyendo en la decisión de abandonar o no la organización como lo describen los autores, podría reflejarse de distintas maneras por así decirlo y que dependiendo de sus aspiraciones, percepciones, estado de ánimo y/o situación actual que están viviendo puede variar. Para ser más específicos y en referencia a la gráfica N° 50, el 40% de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas demuestran un compromiso afectivo, donde se podría afirmar que valoran un apego emocional, es decir, mantienen identidad e involucramiento con el establecimiento hotelero, son solidarios en su mayoría con los problemas que presenta la compañía y que también existe un positivo y alto grado de satisfacción hacia el trabajo, tarea, ambiente, en pocas palabras existe espíritu cooperativo. Sin duda, estas particularidades de este tipo de compromiso se detallarán a rasgos específicos en el objetivo que corresponde a los factores generadores de compromiso. Al momento de hablar de compromiso y mayor aun el compromiso de las personas que están inmersas en organizaciones de servicios como son los establecimientos hoteleros, que por su estructura y actividad, mantienen particularidades explícitas del sector como: jornadas de trabajo de 44 horas semanales, trabajo bajo presión, esfuerzo y dedicación por el servicio al cliente personalizado, ritmo de trabajo de 24 horas durante 365 días, protocolos y normativa estricta y obligatoria y por sobre todo una gestión directiva al detalle, donde muchas veces los factores culturales modifican constantemente las nuevas políticas de gestión empresarial, estos establecimientos deben de optar por posturas

ágiles y flexibles contando con personal adecuado, tecnología y sobre todo con un nivel alto de compromiso. Siguiendo con el resumen de los resultados y plasmarlos en antecedentes para futuras investigaciones, realizar este tipo de investigaciones donde son organizaciones trabajando con personas para personas, entender el tipo de compromiso de algunas variables demográficas de los participantes se vuelve interesante, por tal motivo se nombrarán algunas de las más resaltantes, tales como:

En referencia al sexo, tanto hombre y mujeres no presentan alguna diferencia notoria con respecto al tipo de compromiso, para ambos casos oscila el 40% hombres y 41,38% mujeres, siendo el de tipo afectivo (compromiso afectivo) más resaltante. Con respecto a las edades, existe un 40% de los participantes de edades entre 51 y 60 años que se comprometen de manera continua (compromiso de continuidad) y otro 40% de manera afectiva (compromiso afectivo), haciendo un cambio notorio en los resultados generales y dejando resaltar la parte de continuidad en su forma de comprometerse, es decir, con ello se podría detallar que a mayor edad uno de los compromisos que prevalece sería el de apego a lo material por así decirlo, así como también la dificultad de conseguir un nuevo trabajo, el sacrificio otorgado y la necesidad de poseer una remuneración se vuelve un factor importante y necesario.

En referencia a los demás rangos de edades no existe alguna diferencia notoria para resaltar, en todos los casos el componente afectivo (compromiso afectivo) prevalece y los demás compromisos (normativo y de continuidad) me mantienen en similar aceptación. Así mismo, en cuanto al nivel educativo, existe un 35% de los encuestados de nivel secundario que se comprometen de manera continua (compromiso de continuidad) y otro 35% de manera afectiva (compromiso afectivo), al igual que líneas arriba, se afirmarían que cuanto menos nivel de estudios presentan, existe un punto de valoración para el factor continuidad también y la preocupación de mantener y/o cuidar un puesto de trabajo se torna imprescindible para ellos. (Anexo 5: Gráficos N° 54 al 58).

Por último y como información adicional, al identificar el tipo de compromiso de los altos mandos o gerentes a cargo de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas, de los 10 gerentes, 4 de ellos están comprometidos porque quieren (compromiso afectivo), 3 porque sienten que deben hacerlo (compromiso normativo) y 3 más porque lo necesitan (compromiso continuo). De igual manera, también se estableció el tipo de compromiso en general por cada establecimiento hotelero por separado, donde en su gran mayoría nos dieron como resultado que sus empleados están comprometidos “porque quieren”.



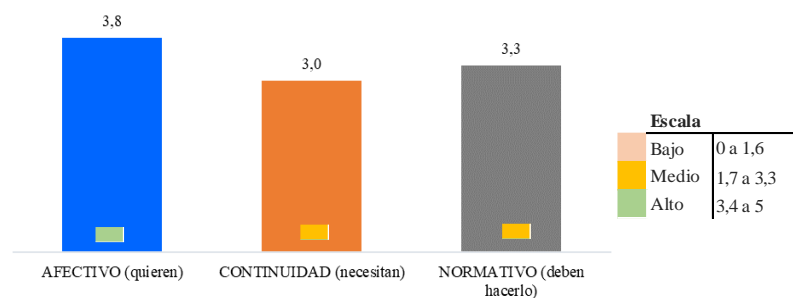
## Identificación del nivel de compromiso:

Una vez que se concluyó los tipos de compromiso, se procederá a redactar el apartado referente al nivel de compromiso, entendiendo a este como el grado en el cual están vinculados los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas, de acuerdo con la escala brindada por el instrumento (0,1 al 1,6: bajo / 1,7 al 3,4: medio / 3,4 al 5,0: alto) por cada tipo de compromiso que ha prevalecido. Dicho esto, los autores describen los niveles de la escala de la siguiente manera:

- a) Bajo: Relación poco intensa entre el trabajador y su organización, donde no hay identificación, obligación, ni se perciben costos asociados a dejar la empresa.
- b) Medio: Relación intensa entre el trabajador y su organización, con una moderada identificación y obligación, donde el trabajador percibe algún costo asociado a dejar la empresa.
- c) Alto: Relación fuertemente intensa entre el trabajador y su organización, con un alto grado de identificación y obligación, donde el trabajador percibe un alto costo asociado a dejar la empresa. (Meyer, J y Allen, N, 1997).

De acuerdo con los resultados obtenidos y como se describió líneas arriba, en el apartado de tipo de compromiso, existe un alto nivel de compromiso afectivo, alcanzando una puntuación de 3,8. Así mismo, para los demás compromisos obtenidos, ambos mantienen un nivel medio; 3,0 para el compromiso de continuidad y 3,3 para el compromiso normativo. A continuación, se grafica lo descrito (Gráfico N° 51).

Gráfico N° 51: Nivel de compromiso a nivel general de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la encuesta)

Con la gráfica líneas arriba se puede disgregar a nivel general que dentro de los empleados que están comprometidos de manera afectiva, existe una relación fuertemente intensa con el establecimiento hotelero, con un alto grado de identificación y obligación. Esta

puntuación nos permitiría pensar que en los colaboradores existe un mejor desempeño en las funciones que realizan, demuestran una conducta favorable con y para los compañeros y establecimiento, se involucran más allá de su rol, aceptan cambios, proponen mejoras y por sobre todo son leales. Asimismo, como consecuencia a estos puntos favorables, existiría menos rotación, absentismo, estrés y negligencia. Para los demás tipos de compromiso, ambos casos mantienen una relación intensa por así decirlo; el compromiso normativo con un 3,3 que se encuentra con un nivel medio, mantendría los mismos resultados, pero al estar comprometidos “porque deben hacerlo” pueda que algún tipo de absentismo pueda presentarse. Con respecto al compromiso continuo, con un nivel medio también, los autores Meyer, J y Allen, N describen que, en este tipo de vinculación, el desempeño como la conducta puede dañarse y aspectos como rotación, estrés, absentismo y negligencia se ven afectados presentados resultados negativos. No obstante, los autores mencionan que ambos resultados de nivel medio son aceptables para toda organización al momento de iniciar un camino a la vinculación del personal.

Siguiendo con el resumen de los resultados y como se detalló con los tipos de compromiso, se vuelve interesante evaluar algunas de las variables demográficas más resaltantes, tales como:

En referencia a las edades de entre 18 y 30 años, si bien se mantienen las puntuaciones altas respecto al compromiso afectivo “porque quieren”, también se puede observar un nivel alto en el compromiso normativo, es decir, aquellos que están comprometidos “porque deben hacerlo”, entonces se podría discernir que más allá de estar felices en el trabajo, son leales al establecimiento. De igual manera, para los empleados con antigüedad menor de 2 años y entre 3 a 5 años presentan un nivel alto de compromiso normativo, entonces se podría entender que la reciprocidad hacia la empresa en estos casos también repercute en la forma de vincularse. Por último y como información adicional, al identificar el nivel de compromiso de los altos mandos o gerentes a cargo de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas, también se observa que el componente afectivo por así mencionarlo mantiene un nivel alto, pero superior siendo un 4,1, es decir, se detallaría que los gerentes están enérgicamente identificados con el establecimiento que mantienen a cargo. (Anexo 6: Gráficos N° 59 al 63).

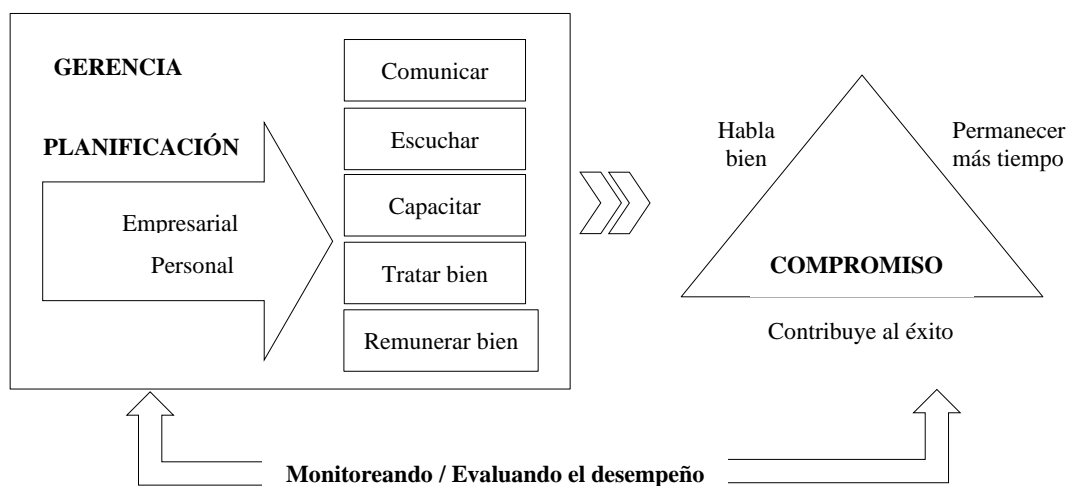
En definitiva, y a términos globales se podría concluir que, si hay una relación positiva de todos los empleados con sus establecimientos hoteleros, es decir, existe compromiso organizacional y estos resultados concuerdan con los autores al momento de describir que los niveles de compromiso alto y medio son aceptables para comenzar el camino del apego y/o vinculación de los trabajadores y contribuir con el éxito de la organización. En similar sentido,

Karpf, L (2016) adiciona que el colaborador está motivado para desempeñarse a niveles que van más allá de lo esperable. Entonces relacionando la teoría con los datos obtenidos, el compromiso organizacional no solo es un camino para mantener mejores resultados empresariales y más contentos a los empleados, también tendría que ser una política obligatoria para este tipo de organizaciones donde la atención personalizada y trato con clientes merece un servicio diferente no solo por el cliente, sino también por la identidad de la empresa, al ser de categoría de 4 estrellas se convierte un plus de gestión donde los altos mandos deberán de desempeñar al máximo sus cualidades, características, experiencias y estrategias de gestión de personas para tener un equipo fuertemente comprometido. Por lo tanto, una vez que se procedió a realizar un resumen del tipo y nivel de compromiso, es de suma importancia cruzar la información con las entrevistas abiertas realizadas a los gerentes a cargo de cada establecimiento hotelero de 4 estrellas respecto a lo que piensan y/o ejecutaron en referencia al compromiso organizacional de sus organizaciones:

Una de las preguntas formuladas tenía que ver en referencia al sector hotelero en particular y como veían el tema de compromiso, afirmando gran parte de la mayoría que los establecimientos hoteleros de 4 estrellas necesitan de un compromiso organizacional “permanente, activo y cordial”, es decir el mismo ritmo y actividad obliga una gestión, trato y forma de trabajar “personalizada, dedicada y flexible”, entonces alegando lo estipulado por los altos mandos y mayor aun validándolo con la encuesta, es compatible estar comprometido de manera “afectiva” porque estas organizaciones de servicios mantienen personal que quieren estar en sus puestos y cumpliendo sus funciones, porque siente que la empresa confía en ellos, les brinda el confort de ser parte de una familia y por ende están felices, como también entienden que los problemas son de todos y no de una sola parte. Entonces se podría complementar que más allá de priorizar un tipo de compromiso en general, sea afectivo, continuo o normativo, el rubro hotelero obliga a mantener un compromiso alto en todas sus áreas, proyectando un sentido de pertenencia superior a otros rubros porque como mencionaron los gerentes de cada hotel, estas organizaciones trabajan con personas para personas y el contacto personal y emocional es en todos los escenarios posibles. Otro punto interesante por adicionar al apartado de compromiso organizacional y de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede alegar que existe mucho por mejorar en este campo de vincular al personal, donde más allá de las evaluaciones de desempeño, no se ejecutan instrumentos o herramientas que midan el tipo como nivel de compromiso a detalle, y uno de los puntos de resistencia más resaltante son las estructuras jerárquicas tradicionales propias desde la creación de estos establecimientos. Entonces, romper con estas culturas arraigadas de formas de dirigir será un reto también para

lograr implementar estas estrategias de gestión de personas. Por último y como modo de síntesis, se podría alegar que para este tipo de organizaciones de servicios como son los establecimientos hoteleros, uno de los primeros pasos para empezar a vincular y mantener los lazos con los empleados en el rubro hotelero, es en construir una ordenada y entendible planificación no solo a nivel empresarial desde la gerencia, sino que también una organización de personal, es decir que se centre en el aspecto emocional, priorizando el trato, acompañamiento, respaldo y remuneración acorde al trabajo y formación de sus empleados; entonces a modo de esquematización se podría conceptualizar de la siguiente manera (Imagen N° 12):

Imagen N° 12: Construcción de compromiso organizacional en establecimientos hoteleros de 4 estrellas



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la encuesta)

Entonces, una vez descrito este primero análisis respecto al tipo y nivel de compromiso organizacional de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021, se podría afirmar que se logró cumplir de manera completa con el objetivo, resaltando específicamente como y cuan comprometidos están los involucrados en este estudio.

### **Detectar los factores que intervienen en el compromiso organizacional de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021:**

Siguiendo con la investigación, el segundo objetivo propuesto fue detectar los factores que podrían intervenir en el proceso de comprometer o no a un empleado, entonces se podría detallar un sinfín de factores alegando que cada persona evalúa diferente su estar en las organizaciones, priorizando quizás la remuneración por encima de todo o quizás el clima

laboral, formas y maneras de comunicación, trato de sus jefes o altos mandos, reconocimiento y promociones, entre otras. Es así como a modo de síntesis se optó por anexar al instrumento planteado por los autores Meyer, J y Allen, N, un listado de posibles factores que podrían ser determinantes para el compromiso organizacional, y tal y como se explicó en el apartado de análisis de datos, se considerarían los 4 más resaltantes o de mayor puntuación con el propósito de tener una conjetura general de lo que valoran los encuestados en los establecimientos hoteleros. De acuerdo con los resultados obtenidos y como se describió líneas arriba, los 4 factores más valorados fueron los siguientes (Imagen N° 13):

Imagen N° 13: Factores más valorados en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la encuesta)

De acuerdo con la imagen observada, el factor ambiente de trabajo fue el de mayor valoración con un 60% del total de la muestra, este componente es una de las particularidades de estas organizaciones de servicios, y mayor aun por la categoría de establecimiento hotelero (4 estrellas) en los cuales se está realizando la investigación, donde el ritmo de trabajo de 24 horas durante los 365 días, tipo de tarea normada por protocolo estricto, régimen de actividad, espacios confortables y ecoamigables, áreas verdes y aireadas (terraza), equipamiento tecnológico, entre otros, hacen que el lugar como el clima de trabajo sea un punto específico por valorar, motivo por el cual es dinámico, comunicativo, ágil, limpio, atento y sobre todo con una cultura orientada a la dedicación al detalle en todas sus unidades de negocio y/o áreas. Otro de los factores que resaltó fue el de oportunidad de carrera (ligado a la formación, desempeño, capacitación y desarrollo) con un 52% del total de la muestra, este apartado se entiende como la inversión y atención que se tiene del empleado para su crecimiento y mejor realización de sus funciones así como también la importancia que se pretende por tener un personal formado y por ende ligado a la empresa.

Siguiendo con el diagnóstico, el otro factor fue la remuneración (atado a los beneficios, recompensas y reconocimientos) con un 49% del total de la muestra. Este indicador es notorio no solo para las organizaciones de servicios como los establecimientos hoteleros, sino que también para todas las empresas en general, la paga o sueldo siempre tendrá un papel relevante

como impulsor de compromiso organizacional, se podría decir que es uno de los primeros puntos a tomar en cuenta en todo trabajador al momento de postular y/o continuar en la empresa.

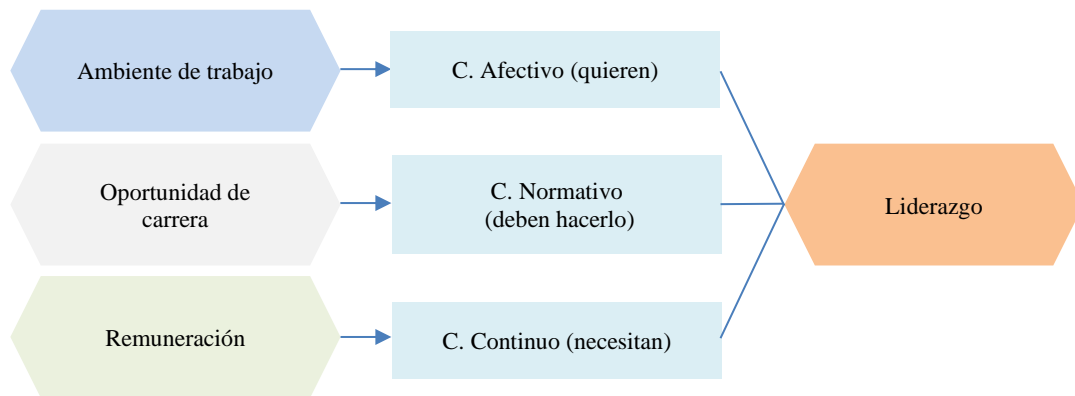
Por último y para completar los 4 factores se les consultó a los encuestados, el liderazgo es otro de los elementos que figura como un fuerte impulsor de compromiso organizacional, consiguiendo un 45% del total de la muestra. *Es aquí donde se centrará la investigación a realizar, logrando obtener con este resultado una premisa a la hipótesis planteada, de que el liderazgo influye positivamente para comprometer a los trabajadores de estos establecimientos hoteleros, porque es una capacidad que se caracteriza por establecer el mayor grado de influencia positiva a todo el equipo.* Entonces, si se pretende buscar un punto de relación con el resultado de la encuesta de Meyer y Allen aplicada, el liderazgo podría tener protagonismo positivo para fortalecer ese componente afectivo que presentaron los encuestados y ser la herramienta fundamental para lograr construir la planificación a todos los niveles tal y como mencionaron los gerentes en la entrevista referente al compromiso organizacional, porque el líder es quien guía la equipo con ejemplo y con su propio compromiso, tratando bien, enseñando, delegando y siendo justo y equitativo con todos los involucrados.

Por otro lado, y siguiendo específicamente con el resultado de las entrevistas a los gerentes, los altos mandos describieron similares factores que priorizan o valoran sus empleados, tales como: posibilidades de crecimiento, ambiente laboral, remuneración y trato o atención por parte de sus jefes proyectado por el liderazgo que ejecutan; no obstante, dentro de las respuestas dejaron resaltar que las relaciones interpersonales como las nuevas formas de trabajo (home office) y protocolos de salud obligatorios actualmente, también cumplen un papel importante para ellos. Entonces se podría nuevamente afirmar que son los líderes quienes cumplen un rol fundamental en la conducción de equipos y organización, es decir, más allá de los beneficios, oportunidades de crecimiento, paga o ambiente laboral que puedan otorgar, el tener la capacidad para influenciar positivamente en las personas atendiendo y adaptándose a situaciones internas como externas, valorando el lado emocional (escuchando, entendiendo, empatizando y/o modificando actitudes negativas), alineando a todos a un propósito común con respeto y justicia, siendo ejemplo de compromiso, sería un camino aceptado para obtener un mejor empleado. En similar sentido, uno de los entrevistados aportó que se debe lograr en los colaboradores “volver a enamorarlos del trabajo, puesto y empresa” y esto prima en casi todos los rubros.

Es así como se vuelve interesante resaltar estos resultados y compararlos con las teorías y estudios mencionados en el marco teórico, donde la consultora AON Hewitt Kincentric menciona que existen factores que se relacionan notoriamente con las dimensiones o tipos de

compromiso descritos por los autores Meyer, J y Allen, N, y son generadores de buenas prácticas para la empresa porque permiten que los empleados hablen y actúen de manera positiva; permanezcan más tiempo y por último contribuyan con su esfuerzo a lograr mejores resultados. Dicho esto, se podría sintetizar este objetivo de la siguiente manera (Imagen N° 14):

Imagen N° 14: Relación de factores y tipo de compromiso en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la encuesta)

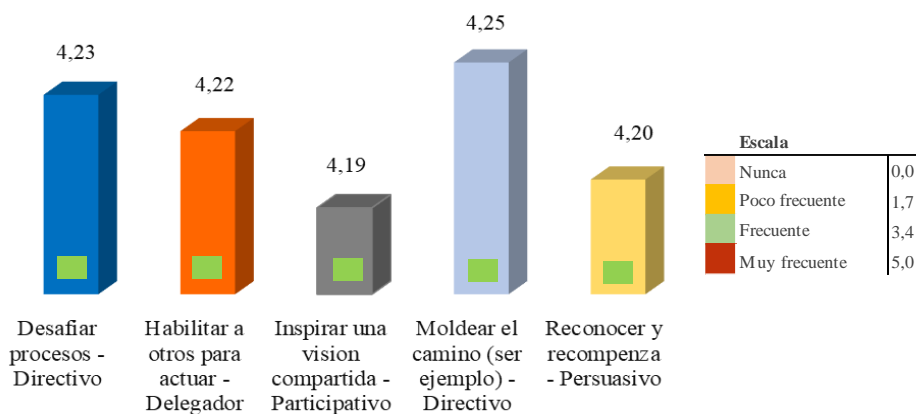
Con la imagen se podría alegar que el factor de ambiente de trabajo es un indicador relacionado con el trabajo y valorado de una manera afectiva, es decir un apego emocional; con respecto al factor de oportunidad de carrera se podría decir que hace referencia al desempeño y por consiguiente mantendría un apego a la lealtad del trabajador, es decir por el interés que la organización desemboca en ellos para su formación; por otro lado, la remuneración o paga como antes se mencionó, es un factor básico para comprometer a cualquier colaborador, entonces mantendría un apego a lo material del empleado con la organización. Por último y como punto clave de esta investigación, entraría a tallar el liderazgo como otro de los factores relevantes o valorados por parte de los participantes, donde gestiones como delegación, comunicación, inteligencia emocional (equilibrio entre persona y empresa), análisis de factores culturales (cultura), alineación de tecnología y nuevas formas de trabajo, incorporación de beneficios justos, desempeño y por sobre todo pensamiento holístico, serán necesarios para impulsar y mantener el compromiso organizacional del equipo.

Entonces, una vez descrito los factores más importantes por parte de los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021, se podría afirmar que se logró cumplir de manera completa con el objetivo, dando como resultado al liderazgo como uno de los elementos más importantes y valorados por los involucrados en este estudio.

**Distinguir las prácticas de liderazgo que ejecutan los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021:**

Este objetivo de investigación hace referencia al liderazgo en sí propiamente dicho; entonces, una vez que se llegó a sintetizar el apartado de compromiso organizacional de los establecimientos hoteleros y haber logrado conseguir por medio de los resultados al liderazgo como uno de los factores más valorados y primordiales para comprometer, el instrumento aplicado para este análisis nos permitirá tener un panorama más específico de como usan esta capacidad para construir, desarrollar y contagiar compromiso organizacional. Así mismo, la escala del instrumento abarca del 1 al 5 (Likert), donde 0: nunca / 1,7: poco frecuente / 3,4: frecuente y 5: muy frecuente, tal y como se explicó en el capítulo 1 en el apartado de instrumentos y plan de análisis de datos. El cuestionario dio como resultado a nivel general de toda la muestra seleccionada, que prevalecen o son notorias todas las prácticas de liderazgo, tales como: desafiar procesos, habilitar a otros para actuar, inspirar una visión compartida, moldear el camino (ser ejemplo) y reconocer/recompensar en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas. Para las cinco prácticas, se obtuvo una puntuación aproximada de 4,2 con alguna variación menor o superior de decimales, pero que sin duda están por arriba del 3,4 de la escala y hacen referencia a una modalidad “frecuente” en la ejecución de liderazgo (Gráfico N° 52):

Gráfico N° 52: Frecuencia de prácticas de liderazgo de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la encuesta)

En similar sentido y teniendo en cuenta que es “frecuente” el ejercicio de prácticas de liderazgo en los establecimientos, se vuelve interesante saber en términos de porcentaje a nivel general de toda la población que practica es la que mayor prevalencia tiene, dando como



resultado que la práctica de “moldear el camino” (ser ejemplo), es la que mayor porcentaje ha obtenido 21,30%, esta práctica nos da a entender de acuerdo con los autores Kouzes, J y Posner, B citados en el marco teórico, que es el líder quien debe de dar el ejemplo a seguir, poniendo en claro los valores propios y de la empresa con el propósito de descubrir capacidad e ideales que formen un mejor empleado y por consiguiente un mejor desempeño. Yendo al espacio geográfico de la investigación, los establecimientos hoteleros de 4 estrellas mantienen estándares regulados con protocolos estrictamente ligados al servicio y dedicación al detalle y la gestión gerencial se convierte en el principal motor de conducción no solo para buscar rentabilidad y fines lucrativos propios de toda organización, sino que también para gestionar al personal que permanece en el establecimiento 24 horas al día, es aquí donde el ejemplo propio del liderazgo hace que el estar de cada empleado se vuelva manejable y soportable, en pocas palabras estos establecimientos se convierten en hogares para ellos, llegando a convertirse en organizaciones totales. Gofman, E. (1972), lo denomina el lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente. (p.13).

Siguiendo con la interpretación de este apartado, toma relevancia describir los aportes de las entrevistas realizadas, donde gran parte de los gerentes de estos establecimientos afirmaron que más que un cambio de mentalidad en los empleados, hay que “moldear a la gente”, es decir “liderar con el ejemplo” donde, empatizar, comunicar, motivar, enseñar y entender a cada persona es parte de las estrategias que se deben de ejecutar a nivel organizacional. Sin bien es cierto los establecimientos hoteleros requieren de una forma de liderar distinta a las demás organizaciones ya sea por el rubro específico centrado en el servicio de calidad y atención minuciosa al detalle, se debe de “hacer lo que se dice” (que, como y cuando) y mostrarlo con actos; uno de los gerentes alego que la creación de comités directivos – empleados, es decir reuniones donde los puestos jerárquicos no cuentan y todos hablan a la par, son métodos aptos para contagiar compañerismo, lealtad y porque no liderazgo, así mismo fundamento que en estas reuniones se pueden poner en marcha muchos métodos de gestión como: empoderar, comunicación 360°, hablar del nosotros (equipo) y del yo (individual) y comprender desde una mirada holística lo que está sucediendo a nivel organizacional, esto sin duda será evidencia de compromiso. Dicho esto, podríamos describir otro indicio favorable para la hipótesis, *donde liderar con el ejemplo y cumplir con lo que se dice desde los altos mandos, contagiarían optimismo, entusiasmo y por sobre todo crearían o ayudaría a construir esa sensación de apego, identificación o estado psicológico que vincula al colaborador con la*

*empresa y jefaturas*. Siguiendo con los porcentajes existe un 20% aproximado para las 3 siguientes prácticas:

Reconocer y recompensar con un 20,45%, esta práctica se entendería que va de la mano con el esfuerzo que proyectan los colaboradores y que tanto aliento puede brindarle el líder siendo persuasivo (solicitando retroalimentación, ideas y sugerencias) y conciso para reconocer y celebrar triunfos en los objetivos logrados. Así mismo, una de las preguntas de la entrevista a los gerentes de los establecimientos hoteleros consistía en cuáles son las estrategias que han incorporado para comprometer a los empleados, estos mencionaron que la reducción de horas, otorgamiento de bonos y canjes como los festejos a nivel organizacional por parte de recursos humanos o gestión del talento humano son las tácticas que emplean actualmente para mantener al personal feliz, satisfecho, a gusto y por sobre todo atento a seguir mejorando con el equipo y en sus puestos. Con ello se podría decir que en los establecimientos hoteleros existe un compromiso por así decirlo por parte de los altos mandos en reconocer contribuciones individuales y celebrar también logros a nivel de equipos.

En similar sentido y como se mencionó anteriormente, el solo hecho de remunerar, reconocer y premiar económicamente siempre tendrá un valor importante para el empleado y por consiguiente un apego de continuidad como se mencionó en el apartado de compromiso organizacional; pero el celebrar los logros como iniciativa de los altos mandos reconociendo emocionalmente a cada integrante de equipo como persona, alienta el corazón; los autores Kouzes, J y Posner, B en concordancia con las aportaciones de Meyer, J y Allen, N afirman que actitudes como dar la mano, brindar una palmadita en la espalda, otorgar un diploma o medalla, muchas veces se vuelve una estrategia de vinculación fuerte del colaborador hacia la organización y jefes, porque son los gestos y actos los que moldean y cambian a las personas en general.

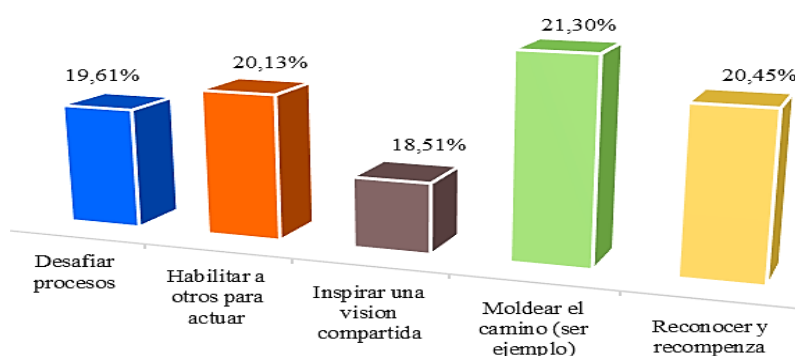
Habilitar a otros para actuar, es la tercera práctica con un 20,13%, esta práctica hace referencia a fomentar la colaboración por medio de la confianza y relaciones interpersonales, así como también prioriza el fortalecimiento de la persona a nivel individual (aumentando su autodeterminación y capacidades). De acuerdo con los resultados del instrumento aplicado, la delegación de manera clara, la escucha de manera franca y abierta como la creación de oportunidades fueron los pilares más resaltantes de este grupo de empleados, es decir, otorgar y delegar poder como compartir información proporcionando capacidad de decisión por parte de los altos mandos, lograría que todos los involucrados se sientan capaces y poderosos por así decirlo. Con ello se podría afirmar que existe liderazgo por parte de los gerentes para detectar y evaluar capacidades y actitudes que presenten rasgos sobresalientes para fomentar autonomía

y resaltar talento en los colaboradores. Así mismo, con respecto a esta práctica, una de las estrategias que mencionaron los gerentes en las entrevistas, consistía en la implementación de programas de capacitaciones y reclutamiento interno centrado en el aprendizaje entre áreas, con el propósito de integrar a las personas, fomentar confianza y darles la oportunidad de participar en las decisiones libremente. Hoy en día los establecimientos hoteleros de CABA de 4 estrellas más allá de las gestiones directivas que puedan incorporar sus gerentes, están respaldados y asesorados de manera gratuita y consiente (por la situación actual de pandemia) por la asociación de hoteles de turismo (AHT) y la federación empresarial hotelera gastronómica (FEGRA) con información actualizada sobre el sector, proponiendo formatos y propuestas específicas de capacitación que respondan a las necesidades e intereses en materia de formación y hagan uso de nuevos soportes y entornos facilitadores de aprendizaje.

Desafiar procesos, es la cuarta práctica con un 19.61% del total de la muestra, este pilar hacer referencia a la búsqueda de oportunidades y formas innovadoras de mejorar y hacer más dinámico y flexible el actuar y accionar, así mismo es una práctica donde el desafío de experimentar y asumir riesgos es una particularidad resaltante. En pocas palabras menciona romper tradiciones. Los resultados del cuestionario dieron a conocer que los empleados de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas observan notoriamente que sus gerentes aprenden constantemente de sus éxitos y fracasos, como también se resaltan que existe una fuerte valoración por la flexibilidad a los cambios, búsqueda de soluciones rápidas y sin duda la adaptación a situaciones del entorno. Aclarado este último apartado sobre la respuesta a situaciones externas, se torna interesante citar a Hersey, P; Blanchard, K y Johnson, donde mencionan que es necesario hacer énfasis en las necesidades que se presentan en cada momento, diagnosticando ese ambiente con el propósito de elegir la solución más apropiada para esa situación. No obstante, estos resultados se podrían cruzar con la información proporcionada por las entrevistas a los gerentes, donde mencionaron en su mayoría que si bien es cierto en el sector hotelero el home office para muchos sectores y/o áreas no fue posible, motivo por el cual la actividad en un casi 80% se centra en la llegada del huésped a la habitación y el otro 20% restante para el bar y/o restaurante, creen que estar atentos a las necesidades de los colaboradores y cuidar tanto su salud física como mental es importante. Por eso, una vez más la tarea de los líderes ha sido “entender, adaptar y guiar al equipo en un momento de crisis”. Entonces se podría decir que más allá de un desafío, es poner en marcha y desarrollo esas significativas que permiten manejar los cambios que afrontan las organizaciones y sus integrantes.

Por último, se describirá la quinta práctica, que es la de inspirar una visión compartida, alcanzando un 18,51% del total, este último pilar hace mención del futuro, en cómo se debería pensar imaginando posibilidades de acción, compartiendo aspiraciones y logrando integrar a todos en una visión común. Esta práctica se enfoca en lograr que otros se sientan identificados, comprometidos y triunfadores, es decir, que exista un ambiente de optimismo, estimulación y confianza. De acuerdo con los resultados obtenidos de los establecimientos hoteleros, se podría mencionar que existe un comportamiento positivo de parte de los altos mandos en dejar bien en claro en cada área o proceso a dónde se quiere llegar y que desea lograr en el establecimiento, así como también motivan y contagian entusiasmo a seguir en esa decisión. Otro punto interesante del estudio del análisis es que los empleados valoran que se les informen los planes y resultados del establecimiento. Esta práctica se podría relacionar con los aportes de liderazgo situacional de Hersey, P; Blanchard, K y Johnson, quienes nos describen que este tipo de cualidades son propias de un líder participativo en toda la gestión, porque se orienta a las personas y a buscar la manera de relacionarse con ellas, las decisiones son en conjunto y asume un mayor nivel de motivación y responsabilidad por parte de todo el equipo. Entonces mencionado todo lo anterior, se alegraría que esta práctica consiste en visualizar el logro de cosas asombrosas en situaciones comunes del día a día, porque muchas veces la posición es la que brinda autoridad a un líder, pero es su forma de comportarse y actuar, es decir, su comportamiento lo que lo diferencia y hace ganar respeto, cariño, atención y por sobre todo seguidores. A continuación, se graficarán los resultados anteriormente descritos (Gráfico N° 53):

Gráfico N° 53: Porcentajes de prácticas de liderazgo de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la encuesta)

Entonces aclarado el apartado de prácticas de liderazgo, se podría decir que no hay una práctica, comportamiento o pilar de liderazgo mejor o más importante que otra, así mismo estos

comportamientos se volverán cuando se entienda que emplear el liderazgo a cada situación y contexto que se presente en el momento dado, será una manera óptima y efectiva para atender mejor a los colaboradores, minimizar y hacer frente a los cambios que se presenten, cambiando la forma de administrar, dirigir y/o gestionar las organizaciones. Así mismo, y por seguir el mismo hilo conductor de análisis al igual que el compromiso organizacional, al evaluar las variables demográficas respecto a las prácticas de liderazgo, se detalla que no existe alguna variación notoria, quizás en el apartado de edades de entre 51 y 60, así como para la variable de antigüedad de más de 11 años, se observó que la frecuencia del liderazgo para las prácticas de “reconocer y recompensar” es menor por muy pocos puntos en referencia a las demás, y este indicador tendría que ver con las personas que llevan más tiempo y no están pendientes de que se les premie y recompense, quizás están más dedicadas a cumplir su labor específica. (Anexo 7 y 8: Gráficos N° 65 y 67).

Por lo tanto, y como modo de síntesis a este objetivo, se podría afirmar que se logró de manera completa la identificación de las prácticas de liderazgo y dando a entender que el liderazgo (vale la redundancia), sin duda es una capacidad que no solo permite el desarrollo de capacidades en los colaboradores y mejores resultados a nivel de gestión para las organizaciones de servicios como son los establecimientos hoteleros y en general, sino que también es una herramienta o motor de cambios emocionales/personales por así decirlo, es decir, ayuda a mejorar los niveles emocionales de las personas, porque no solo se lidera con esfuerzo, conocimiento (formación e inteligencia emocional) y experiencia, también es una incorporación de corazón (amor) y conciencia para marcar una considerada diferencia. Estos líderes que manejen estas características podrían tener mejores resultados.

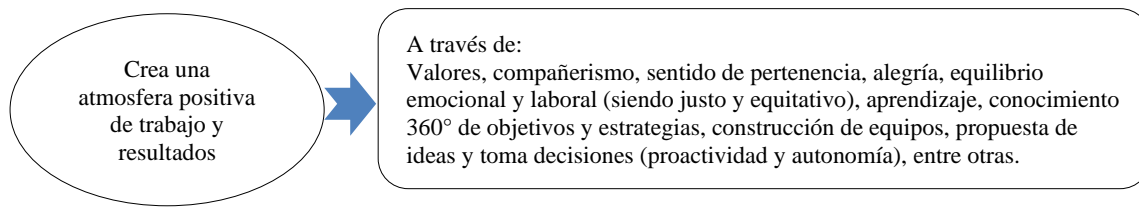
### **Describir las competencias críticas de liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.**

Otro de los objetivos específicos formulados, hace mención a uno de los puntos más importantes de esta investigación, motivo por el cual después de haber logrado identificar que si existe compromiso organizacional y con niveles favorables en los colaboradores de los establecimientos, así como también que el liderazgo es uno de los factores más valorados por ellos y este mismo es reflejado de manera frecuente con prácticas y/o comportamientos que resaltan una gestión positiva por sus líderes, tendríamos un acercamiento más notorio a la hipótesis formulada de que el liderazgo es un impulsor o pilar fundamental en la construcción de compromiso organizacional. Es así como toma relevancia describir cuáles son las características específicas que resaltan a estos líderes, es decir, que competencias son las que

les permiten no solo dirigir los establecimientos hoteleros, sino que también para entender como gestionan a sus empleados y que estrategias implementan para lograrlo. Entonces, aclarado lo antes mencionado, es imprescindible entender que el liderazgo genera una influencia en las personas y que dependiendo de la forma en que lo realizan se convierte en un ejemplo a seguir y por consiguiente formara seguidores. Los autores antes mencionados en el marco teórico detallaban que el comportamiento del líder con los demás es producto de las situaciones que se le presentan en ese preciso momento, así como también por las experiencias pasadas que vivieron. Es por ello por lo que se podría mencionar que es el líder quien guía a su grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos que se han trazado, pero con la particularidad de comunicar y convencer a todos de la situación que se está viviendo en ese momento y la que se espera obtener a futuro; entonces es aquí, donde este estudio a los establecimientos hoteleros se vuelve interesante para las organizaciones de servicios, concibiendo que si los líderes logran desarrollar un ejemplo como persona, como empleado y como cabeza de equipo, comunicando objetivos (siendo parte de este también), fomentando la participación, delegando, compartiendo información y por sobre todo reconociendo, escuchando, premiando y ayudando a todos dentro de la organización; es así como se lograría mantener y construir compromiso en la gente.

Los resultados correspondientes a este objetivo fueron proporcionados por las entrevistas abiertas que se les brindó a los altos mandos y/o gerentes a cargo de cada establecimiento; en su mayoría, los entrevistados aclararon que las competencias y habilidades que resaltan a los líderes pueden ser muchas y que no existe un establecimiento hotelero de 4 estrellas funcionando correctamente sin que su gerente mantenga activamente capacidades de liderazgo, mencionaron en varios casos que es una característica obligatoria para este tipo de organización y rubro. Entonces dicho esto y entrando a una de las preguntas específicas sobre las competencias que resaltan a un líder, primero es interesante describir que rol cumple el liderazgo en estos establecimientos hoteleros, que indudablemente se vuelven organizaciones totales, porque prácticamente todos sus integrantes conviven en el hotel producto del tiempo, protocolo, regulación y jornada laboral propia del rubro. Para ello, los entrevistados mencionaron que características individuales como “enseñar, escuchar, motivar, ser ejemplo, acompañar, comunicar y orientar” constantemente es una de las estrategias fundamentales para obtener mejor resultados en la gestión de personas, resultados económicos y el punto de partida para entender el papel que cumple el liderazgo en estas organizaciones, que siendo explícito lo recalcaron de la siguiente manera (Imagen N° 15):

## Imagen N° 15: Papel que cumple el liderazgo en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

La imagen líneas arriba brinda una síntesis de cómo actúa el liderazgo en estos establecimientos hoteleros de 4 estrellas y que sumado a las bases teóricas de los autores tratados en esta investigación, se podría afirmar que existe un nivel aceptable de influencia del liderazgo para las personas y/o colaboradores, porque esta atmósfera positiva logra que los altos mandos consigan aliados (por el tiempo invertido en hablar con sus equipos, entender sus necesidades y resolver problemas), así mismo pueden pedir lo que quieren o esperan de cada uno (porque comparten información/conocimiento, premian, destacan esfuerzos, remuneran correctamente, entre otras). Entonces, aclarado estos puntos, se procederá a describir las competencias y/o habilidades más resaltantes mencionadas por los entrevistados y que son relevantes para construir compromiso:

1. Planificador, creativo e innovador
2. Delegador y fomentador de reconocimiento
3. Gestor de personas (manejo de emociones)
4. Manejo de tecnologías
5. Resiliente
6. Multifuncional en la gestión de organizaciones “holístico”

Estas series de características proporcionadas por los gerentes a cargo de cada establecimiento hotelero son necesarias para este tipo de organizaciones y rubro, donde la forma de liderar es clave por así decirlo, para fomentar compromiso. Los autores mencionaban que el líder es quien debe demostrar con el ejemplo que tan inmerso está en la situación actual de la empresa y que actitud tomará para gestionar a todo el equipo, y mayor aun en un entorno cambiante, donde las capacidades de afrontar y adaptarse a situaciones difíciles serán el motor de las nuevas tendencias de gestionar y/o administrar una empresa.

Dicho esto y observando las habilidades que mencionaron los entrevistados, es de suma importancia cruzar la información con los resultados obtenidos en la encuesta a los empleados de cada establecimiento con respecto a las prácticas o comportamientos de liderazgo que empleaban sus líderes, dando como resultado que dentro de las cinco prácticas, mismas que

mantiene niveles y puntuaciones positivas, la práctica de “moldear el camino” (ser ejemplo), fue la que mayor puntuación ha obtenido y concuerda con las características que requiere un líder para construir compromiso, porque es una persona que cumple con los compromisos asumidos, enseña permanentemente, es coherente entre lo que dice y lo que hace, es inflexible con relación a los asuntos de ética, pide feedback sobre el desempeño y/o trata a los demás con consideración y respeto.

Seguindo con la investigación, uno de los entrevistados afirmó que más allá de que la tecnología se ha convertido en el medio por urgencia que logró mantener la continuidad de las empresas, la parte humana del trabajo es la que hace crecer a la empresa con bases sólidas y muros fuertes, porque el mayor recurso que tiene un hotel, son indudablemente los trabajadores. Entonces es ahí donde se podría poner y proponer un punto importante hacia el futuro del liderazgo y que competencias o habilidades se deberían desarrollar, es decir se tendrá que liderar pensando y mirando constantemente el contexto actual (tanto en persona y sociedad por así decirlo), porque un liderazgo tradicional no será suficiente y no ir más allá de una buena o mejor forma de hacer las cosas, sino que la capacidad de “resiliencia” por medio de un liderazgo actualizado, situacional y ejemplar (pensando en el día a día), flexible, ágil e inteligente emocionalmente por así describirlo, puede que sea uno de los temas a tratar e incorporar en la actualidad como parte de las políticas de cualquier organización.

En definitiva, una vez descrita las competencias de liderazgo necesarias para construir compromiso organizacional, se podría afirmar que se logró cumplir de manera completa con el objetivo, dando como resultado que por medio del liderazgo y tal y como se mencionó en el marco teórico, el líder es quien debe de reflejar con el ejemplo el autodomínio y la capacidad para manejar emociones logrando automotivarse, persistir ante decepciones, crear optimismo y esperanza, manejar el impulso, pensar antes de actuar y mostrar empatía. Es así como generará y construirá compromiso a través de experiencias, creencias y hechos, transmitiendo esa visión de dos maneras diferentes: comunicando y actuando.

#### **Reconocer el perfil de los empleados para trabajar en establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.**

Seguindo con la redacción del capítulo, otro de los objetivos específicos fue respecto a que perfil sería el más idóneo para un personal que se desempeñe en el sector hotelero teniendo en cuenta que es un rubro dedicado al servicio con estricta atención personalizada y dedicada al 100%, que cuenta con un protocolo y reglamentación normada con estándares específicos tanto en servicio, calidad, ambientes y horas prolongadas de trabajo como 24/7, que el 90% del



correcto funcionamiento depende de las personas y/o equipos que manejan el establecimiento, y por último que su continuidad y reputación está en manos de la aceptación, satisfacción y confort del cliente.

Dicho esto, y yendo a un campo más específico con respecto a este objetivo, los entrevistados nos mencionaron que antes de consolidar un perfil de personal apto para un establecimiento hotelero, es necesarios resaltar comportamientos claves en este rubro en particular, tales como (Imagen N° 16):

Imagen N° 16: Comportamientos aptos para desempeñarse en establecimientos hoteleros

<p><b>ACTITUD PROACTIVA Y AUTÓNOMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logran mejores metas.</li> <li>• Interés y esfuerzo por aprender.</li> <li>• Saben comunicar.</li> <li>• Contribuyen a la participación.</li> <li>• Proponen mejoras.</li> <li>• Alertan problemas.</li> <li>• Predisposición al servicio.</li> <li>• Contagian trabajo en equipo.</li> </ul>	<p><b>100% EMOCIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Están alegres y atentos.</li> <li>• Saben escuchar.</li> <li>• Contagian clima positivo.</li> <li>• Se relacionan mejor (contribuyen al compañerismo y rompen estructuras obsoletas y arcaicas).</li> <li>• Entienden a la otra persona (empatizan constantemente).</li> </ul>	<p><b>ESTRICTAMENTE PROFESIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocen y comparten su trabajo.</li> <li>• Ayudan a generar confianza (contagiando actitud positiva y responsabilidad en el trabajo).</li> <li>• Hablan bien de la empresa.</li> <li>• Disminuye la idea de abandono (y si así lo fuese, lo comunican con respeto).</li> <li>• No se frustran.</li> </ul>
---	--	--

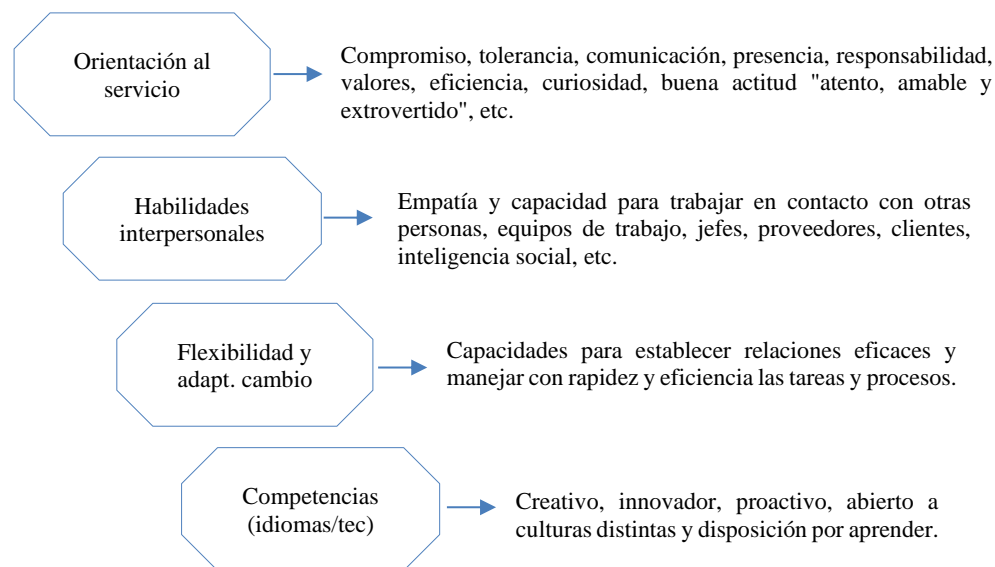
Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

Entonces, conociendo estos comportamientos mencionados por los entrevistados, se podría alegar que estas organizaciones de servicios se caracterizan por brindar un intangible que va más allá de una prestación, por así decirlo, es una experiencia basada en la actitud no solo proactiva, autónoma y profesional del colaborador, sino que también que tanta capacidad emocional mantiene motivo por el cual trabajarán con personas casi el 90% de su actividad diaria y son esas mismas personas “clientes” que marcarán la continuidad o rechazo del servicio dependiendo de cómo les fue otorgado. Estos comportamientos van de la mano con las particularidades del liderazgo ejemplar que mencionan los autores Kouzes, J y Posner, B, que más allá de las capacidades personales que presenten los empleados, el tener líderes ejemplares, ayuda a nutrir y desarrollar y sacar provecho de estas capacidades y os moviliza a seguir luchando en pos de aspiraciones comunes. Así mismo otra de las preguntas que se relaciona con este objetivo, era conocer si el compromiso de estos empleados abocados al sector hotelero es diferente a otras empresas de diferente sector o rubro y la respuesta en su mayoría fue que si es diferente el compromiso y por ende requiere una vinculación más específica y fuerte, motivo por el cual todos los sectores están en contacto directo con el cliente, uno de los gerentes aclaro que “se trabaja con personas y para personas” y la gratitud, amabilidad y confianza son

comportamientos vitales en este rubro porque se centra en experiencias al 100% y por ende la atención necesita de compromiso y este indirectamente contribuye a una mejor calidad de servicio.

Por consiguiente, y después de haber aclarado estos dos apartados, identificar un perfil de personal para estos establecimientos se vuelve importante para esta investigación, tanto así que los resultados obtenidos describen el siguiente perfil (Imagen N° 17):

Imagen N° 17: Perfil de personal para desempeñarse en establecimientos hoteleros



Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

Una vez haber logrado identificar el perfil de un personal para un establecimiento hotelero de 4 estrellas, se consideró realizar una pregunta adicional que nutra la investigación respecto a este apartado y el tema a tratar fue respecto a los millenials y si creían que son fáciles o difíciles de comprometer y que aspectos en particular deberían de priorizar con esta generación para lograr su atención, vinculación y/o apego hacia la organización.

Como bien se ha explicado a lo largo de la investigación, el sector hotelero se ha ido transformando, y donde anteriormente las personas abocadas desde la recepción del huésped hasta el personal administrativo - operario eran personas de mayor edad, que a simple vista demostraban un servicio serio, seguro y respetuoso; hoy en día se puede apreciar con mayor frecuencia la disposición de personal joven para esas áreas, con igual presencia, responsabilidad, trato y profesionalismo. Esto se podría entender que se debe a que estos establecimientos y mayor aun hoy con la pandemia, necesitan ser ágiles, flexibles y estar actualizados con el avance tecnológico, entonces y de acuerdo con lo mencionado por los

entrevistados, estas organizaciones asumen el riesgo y apuestan por esta generación que si bien es cierto mantienen una fuerte valoración por el interés social de la empresa, como: que haya un ambiente respetuoso de trabajo, que el trato de supervisor y mayor aun del gerente sea correcto y que la relación con el resto del equipo sea amigable y genere lazos de confianza. También entienden que son un grupo que constantemente están mirando el futuro y los retos que puedan tomar, se interesan por trabajar desde sus casas, están hiperconectados, ven al reconocimiento como un valor fundamental, pero no por los años que trabajan en una empresa, sino por lo que realizan, es decir sus funciones y por sobre todo son volubles, entonces estas características son una interrogante para lograr comprometerlos y mayor aun influenciarlos desde la posición de líder.

Dicho esto, los entrevistados dieron a conocer por su experiencia que los millenials no son fáciles de comprometer y son fuertemente influenciados por la moda, amigos, tendencias y avance tecnológico y estas características son importantes tener en cuenta para proponer estrategias que logren su compromiso con la empresa y por ello que mencionaron una serie de aspecto a priorizar tales como:

- ✓ Apostar por diferenciar valores y nuevas formas de trabajo "home office" (invertir en innovación, tecnología, capacitaciones, etc.).
- ✓ Explicar la visión y misión incentivándolos a crear nuevas ideas y proyectos "involucrarlos".
- ✓ Ser 100% psicoemocionales "inteligencia emocional" la clave es liderarlos con ejemplo.
- ✓ Ofrecer beneficios sociales, monetarios y actividades recreativas "hay que premiar y reconocer".

Como modo de conclusión al análisis, se podría afirmar que se logró cumplir de manera completa con el objetivo, obteniendo una serie de características relevantes que forman un perfil de personal para el rubro hotelero, priorizando las nuevas generaciones, tecnologías, situaciones del entorno (económicas, sanitarias, políticas, etc.), entre otras.

### **Describir la importancia de la cultura organizacional en el liderazgo dentro de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021**

Como último objetivo de la presente investigación, se optó por describir que tan importante o fundamental es la cultura organizacional y si forma parte del proceso para fomentar o reprimir compromiso en los colaboradores. Antes de redactar este objetivo en base a lo conseguido por la entrevista, se interpretará por cultura como la manera en que hacen las

cosas las organizaciones, es decir, la forma de vida dentro de la situación o realidad de la empresa, donde su actuar y deseo se basan en valores y creencias que marcan el camino de esta. Entonces, pensar y entender a la cultura tendría que ser uno de los aspectos primordiales por parte de los líderes, motivo por que ellos son los mayores influyentes en implementar cambios de mejora, escuchar, empatizar e incentivar a las personas y por consiguiente conseguir que la gente preste atención no solo a esta capacidad de liderazgo que no es más que una representación especial de poder, sino que también actúen como protagonistas para ayudar al líder y empresa en la resolución de problemas. Dicho esto, y yendo al campo de estudio de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas, los entrevistados describieron que la cultura en estas organizaciones es determinante, trascendente, fundamental e indispensable, porque da forma, es la base, personalidad, identidad y por sobre todo porque difunde valores y fomenta compromiso. Así mismo, aclararon que esta categoría en particular de 4 estrellas obliga a cumplir con una identidad de servicio, porque es la reputación de la marca y establecimiento que hace que los empleados trabajen en conjunto, sean honestos, responsables y proyecten ese ejemplo hacia los clientes.

Otro de los puntos a considerar en la pregunta del instrumento, fue en referencia a los valores que deben de mantener estos establecimientos y la respuesta se basó en los siguientes (Imagen N° 18):

Imagen N° 18: Valores necesarios para fomentar compromiso

Confianza, gratitud, integridad y justicia.	Respeto, responsabilidad, amabilidad y honestidad "leales".	Compañerismo y libertad de expresión "escucha efectiva".	Excelencia, pasión y compromiso con la empresa y el servicio.
---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

No obstante, una vez descrito estos valores y reiterando a la cultura organizacional como la forma de ser de la empresa e impulsor del compromiso del empleado que define límites, otorga sentido de identidad en sus miembros porque existe un camino de bases sólidas y por sobre todo porque puede actuar como mecanismo de control que guía y modela las actitudes y comportamientos de los empleados. Entonces, al hablar de comportamientos y actitudes, es indispensable tener en cuenta el liderazgo por medio de la postura de líder que orienta o dirige el equipo y como se aclaró en toda la investigación, es el máximo protagonista para generar influencia positiva en la gente. Los autores citados en el marco teórico nos mencionan que “las funciones más decisivas del liderazgo bien pueden figurar la creación, la conducción e incluso hasta la destrucción de la cultura empresarial si fuera necesario”. (Schein, E, 1988; p. 20). Por

lo tanto, no bastaría tener capacidades, actitudes o personalidades que realcen un liderazgo efectivo para construir y mantener el compromiso, también es necesario analizar, evaluar y comprender la cultura de la organización. Dicho esto, la cultura se vuelve un punto de interés para el liderazgo al momento de comprometer, porque ayuda a moldear la mentalidad de las personas, fomenta por medio de los valores, comportamientos como carácter e integridad, propósito compartido y buen juicio, así mismo refuerza la retención de talento porque realza cualidades positivas y transparentes por así decirlo de los empleados y porque también enriquece lazos e interacciones entre todos los miembros.

Por último, otra de las preguntas formuladas en el instrumento fue en referencia a los inconvenientes que presentan estas organizaciones para implementar una cultura de compromiso organizacional, y la respuesta de los entrevistados en su mayoría fue desde los dos puntos de vista por así decirlo, es decir, los problemas o dificultades se presentan tanto desde la posición de alta dirección o gerencia y desde la posición de los empleados. Para un mejor entendimiento, se realizó un esquema general de los resultados obtenidos (Imagen N° 19):

Imagen N° 19: Inconveniente para implementar una cultura de compromiso organizacional

Altos mandos	Empleados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad: motivar, empatizar y acompañar.</li> <li>• Percepciones negativas "factores culturales y formas de trabajo".</li> <li>• No adoptar exigencias sociales y laborales "situación y contexto".</li> <li>• Escasez de profesionalismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación por resaltar individualidades.</li> <li>• Resistencia al cambio "implementaciones".</li> <li>• Naturaleza del puesto "operatividad".</li> <li>• Factores culturales y emocionales de cada persona "ideología personal".</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (Con los resultados de la entrevista)

En definitiva, hablar de cultura organizacional sin tener en cuenta a un líder que la fomente y comunique por toda la empresa por medio del liderazgo (vale la redundancia), o que no gestione personas y emociones para hacer más ameno el ambiente, clima, trabajo hacia el logro de resultados, no tendría sentido en este tipo de organizaciones de servicios como son los hoteles, donde el personal es el eslabón más importante en su actividad no solo por la atención personalizada, sino porque la estadía de huésped depende del trato que le puedan ofrecer las personas dentro del establecimiento y si su nivel de compromiso no es el adecuado, terminará contagiando en cadena el funcionamiento del mismo. De esta manera se entenderá en esta investigación a la cultura, liderazgo y compromiso, como un pack de indicadores o constructos que deberán trabajar a la par para su propia conexión e integración.

## Capítulo 5 – Conclusiones

La realización de esta investigación permite alcanzar las siguientes conclusiones generales:

1. Como premisa e interrogante del tema de investigación y que tan significativo puede ser la influencia del rol del liderazgo en las organizaciones para lograr compromiso en los colaboradores, se tendría que entender primero que aplicar el liderazgo, o ser un buen líder requiere de una serie de características que lo diferencien y lo hacen un único modelo a seguir no solo para la gestión de toda la empresa (formulando estrategias que procuren cambios necesarios para cumplir con la visión y objetivos), y la gestión de las personas que trabajan en ella (aplicando inteligencia emocional, comunicación, empatía y escucha activa), sino también para comprender lo que está sucediendo y actuar en esa situación que se presenta con una mirada holística sin dejar de lado la identidad de la empresa por medio de la cultura, es así como se sería un camino aceptado a consumir. Entonces sí habría que proponer una conclusión sobre la influencia del rol del liderazgo para la construcción de compromiso en los colaboradores de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas estudiados, se podría establecer que:

- ✓ Si existe un rol de influencia hacia los empleados por así decirlo y que es principalmente la parte afectiva de las personas, la que es movida por esta capacidad, porque como se mencionó anteriormente no solo refleja y contagia esfuerzo y profesionalismo (por las vivencias, experiencias y creencias de los nuevos directivos), sino que también moldea el camino a seguir, siendo ejemplo de compromiso en este tipo de organizaciones como son los hoteles, que por su fuerte identidad de esquema, características similares en su funcionamiento, gestión, estructura y muchas veces convirtiéndose en organizaciones totales hacen que tanto líder como seguidores logren un vínculo o estado psicológico que indirectamente ata al colaborador con jefes y con la empresa misma, motivándolos a seguir la visión del establecimiento.

Con respecto a cuanto o cómo sería la influencia del rol del liderazgo de los altos mandos de estos establecimientos hoteleros para la construcción de compromiso, se podría establecer que:

- ✓ Influye de manera directa, gestionando emociones para el bienestar de las personas (logrando que quieran estar en la empresa), reconociendo y siendo justo (logrando equidad y entendiendo que pueden necesitar el empleo), desarrollando potencial (logrando mayor desempeño y ganas de seguir trabajando en sus puestos y empresa) y demostrando capacidades directivas propias de cada líder

para hacer frente a situaciones internas y externas actuando de manera resiliente. En pocas palabras, son los comportamientos y/o prácticas que ejecuta el líder las que encaminan este grado de influencia positiva.

Entonces dicho esto podríamos expresar una conclusión positiva y afirmativa a nuestra hipótesis inicial, mencionando que el liderazgo si es un impulsor clave en la construcción de compromiso y que son variables que deben de trabajar de la mano, priorizando un monitoreo y acompañamiento diario, porque el escenario de las organizaciones hoy en día en pensar en el momento para cada contexto.

Así mismo, esta conclusión, nos permite describir que más allá de los protocolos estrictos, el trabajo a presión, ritmo de trabajo y rotación por el dinamismo de la actividad hotelera, el liderazgo influye en las personas, moldeando las emociones a un rumbo positivo y eliminando esas situaciones.

2. Por otro lado, se logró identificar que si existe compromiso organizacional en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA y el componente afectivo es el de mayor prevalencia con niveles altos, es decir, la mayoría de los empleados de estas organizaciones mantienen un alto grado de identificación y obligación con el establecimiento y por consiguiente se encontrarían comprometidos “porque quieren estarlo”, siendo la confianza brindada por la organización y el sentimiento de familia hacia ellos son los puntos de mayor valoración. Así mismo, para los demás tipos de compromiso tanto continuo como normativo se encuentran en niveles medios y son también un resultado aceptado de vinculación.
3. Se logró detectar que los factores como ambiente de trabajo, oportunidades de carrera, remuneración y liderazgo (siendo esta última, la capacidad que se desearía conseguir para esta investigación), son los más valorados por los colaboradores de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA.
4. Así mismo, se logró distinguir que sí son notorias las prácticas de liderazgo, y se ejecutan de manera frecuente en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA. Con ello se podría alegar que existe liderazgo en estas organizaciones, siendo la práctica de moldear el camino (ser ejemplo), la de mayor prevalencia y por consiguiente un camino aceptado en relación del compromiso organizacional, porque es el líder el mayor influyente dentro del equipo y su ejemplo, compromiso, gestión de emociones y capacidades en general serían vitales para conseguir seguidores (compromiso) y mejores resultados.

5. Se logró describir las competencias críticas de liderazgo de un alto mando de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA que podrían construir compromiso organizacional, siendo estas: planificador, creativo e innovador; delegador y fomentador de reconocimiento; gestor de personas (manejo de emociones) y tecnologías; resiliente y por último multifuncional en la gestión de organizaciones “holístico”.
6. Con respecto a reconocer que perfil es el apto para desempeñarse en establecimientos hoteleros, se logró identificar la premisa que este tipo de colaboradores deberían de ser personas con actitud proactiva y autónoma; 100% emocionales y estrictamente profesionales, los cuales llevarían a mantener un perfil de la siguiente manera: orientación al servicio; habilidades interpersonales; flexibilidad y adaptación al cambio y competencias idiomáticas e informáticas.
7. Por último y en referencia a la cultura organizacional, se llegó a la síntesis que la cultura en estas organizaciones de servicios como son los establecimientos hoteleros es determinante, trascendente, fundamental e indispensable, porque da forma, es la base, personalidad, identidad y por sobre todo porque fomenta compromiso y difunde valores. Siendo estos últimos la confianza (gratitud, integridad y justicia); respeto, (responsabilidad, amabilidad y honestidad "leales"); compañerismo y libertad de expresión "escucha efectiva"; excelencia (pasión y compromiso con la empresa y el servicio).
8. En panorama general, podríamos recomendar aplicar liderazgos actualizados, es decir comprometidos, resilientes, situacionales, donde el ejemplo es el primer camino o estrategia a utilizar, así como también la aplicación de gestión emocional no solo para uno mismo, sino también para todo el equipo, reforzando y poniendo en práctica nuestras emociones (autodominio, empatía, autocontrol, etc).



## Bibliografía

- AHT. (Agosto de 2020). *La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina*. Obtenido de [https://www.ahtra.com.ar/eventos\\_nota.php?id=4035](https://www.ahtra.com.ar/eventos_nota.php?id=4035)
- Alvarado, M. (16 de Septiembre de 2019). Hotelería del futuro: los establecimientos que se embarcan en reformas para estar a la vanguardia. *Infobae*, pág. 1.
- Arciniega, L., & Gonzales, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? . *Psicología Social*, 21 (1), 35-50.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, 681-703. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/211381460\\_Creating\\_Readiness\\_for\\_Organizational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change)
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. Mexico: Interamericana.
- Bass, B., & Avolio, B. (2003). Predicting Unit Performance by assessing transformational and. *Journal of Applied Psychology*(88), 207-218.
- Bayona, Goñi, & Modorran. (2000). *Compromiso organizacional: implicancias para la gestión estadística de los recursos humanos*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Cristina\\_Bayona/publication/266454597\\_Compromiso\\_Organizacional\\_Implicaciones\\_para\\_la\\_gestion\\_estrategica\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Bayona/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00.pdf)
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23, 207 - 215. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/167/16723205.pdf>
- Blanchard, K. (2000). *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mac Graw-Hil.
- Censos, I. -I. (Junio de 2020). [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar). Obtenido de [www.indec.gob.ar/indec/web/Calendario-Fecha-0](http://www.indec.gob.ar/indec/web/Calendario-Fecha-0)
- Ceredian, & Nielsen Company. (2019). *Descubra los factores que contribuyen a la satisfacción laboral y la lealtad a medida que los empleados progresan a través de diferentes etapas profesionales*. Obtenido de Pulso Talento de Ceridian: <https://www.kincentric.com/insights/the-engaging-leader>
- Çizel, B., Anafartea, N., & Sarvun, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. *Tourism Review*, 62(2), 14-22. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>: <https://www.emerald.com/>
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace*. (4, Ed.) Usa: Mc. Graw Hill Education.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: D.F.: International Thomson Editores.
- Daft, R., & Steers, R. (1997). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México.: Limusa.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- De Cotis, T., & Summers, T. (1987). *A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment*. EEUU: Human Relations.
- Deloitte Consulting. (2018). *Tendencias Globales del Capital Humano 2018: La nueva organización, un diseño diferente*. Deloitte University Press.
- Devincenzi, A. (31 de Julio de 2019). *Solo tres de cada diez argentinos esta comprometido con la empresa en la que trabaja*. Obtenido de El cronista. Apertura de Negocios:

- <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Cual-es-el-compromiso-de-los-empleados-con-las-empresas-en-las-que-trabajan-20190731-0004.html>
- Domínguez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración - Puerto Vallarta*, 4, 59-70.
- Dumlao, A. (2014). *Global Employee Research Database*. Obtenido de AON Hewitt - Empower Results: [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_170714.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_170714.pdf)
- Etkin, J., & Leonardo, S. (1992). *Identidad de Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Fehgra. (30 de Noviembre de 2020). *La caída de la hotelería y gastronomía es 8 veces peor que en otros rubros - Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (Fehgra)*. Obtenido de Rio Negro: <https://www.rionegro.com.ar/la-caida-de-la-hoteleria-y-gastronomia-es-8-veces-peor-que-otros-rubros-1591055/>
- Goffman, E. (1972). *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gómez, D. (2006). *K Sigma: Control de procesos para mejorar la calidad de*. México: WK Educación.
- Griffin, R., & Baterman, T. (1986). *Job Satisfaction and Organizational Commitment: International of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley & Sons, Chischester. EEUU: Cooper, Cl - Robertson, I.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Jhonson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional, Liderazgo situacional*. Mexico: Prentice - Hall.
- Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. España: Madrid: Pearson Educación.
- Karpf, L. (2016). *Recursos Humanos: Área clave en la gestión de la empresa*. Argentina: Layetana.
- Kinichi, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1997). *El desafío del Liderazgo*. España: Granica S.A.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *Las Cinco practicas de Liderazgo Ejemplar*. EEUU: Pfeiffer. Obtenido de [www.lead](http://www.lead.com).
- Mathie, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequents of organizational commitment. *Psychological Bulletin*(108).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Tres componentes, Conceptualización del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98. Obtenido de Human Resource Management Review, Vol 1, 61 - 89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topo. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta analysis. *Journal of Vocational*, 61, 20-52.
- Mondy, W., & Noe, R. (1997). *Administración de relaciones humanas*. México: Mc Graw-Hill.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy Management Review*, 8.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Nueva York: Academic Press.
- Oehler, K., & Adair, C. (2018). *Tendencias Globales de Compromiso de los empleados 2018*. Obtenido de AON Hewitt - Empower Results: <https://www.aon.com/getmedia/ae71f042-e46a-459b-b5fe->

8034d006a836/ESP\_Tendenciales-Globales-de-Compromiso-de-los-Empleados-2018.pdf.aspx

- Oehler, K., & Adair, C. (2019). *Tendencias de 2019 en el compromiso global de los empleados*. Obtenido de Kincentric - Compañía de Spencer Stuart: <https://www.kincentric.com/insights/2019-trends-in-global-employee-engagement>
- Oehler, K., & Adler, S. (2019). *Los líderes comprometidos*. Obtenido de Kincentric - Compañía de Spencer Stuart: [https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2020/march/managing-the-employee-experience-of-covid-19-kincentric\\_spanish.pdf?la=en&hash=8EE30C5E841580B6147E7981A35DA7B5687A2768](https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2020/march/managing-the-employee-experience-of-covid-19-kincentric_spanish.pdf?la=en&hash=8EE30C5E841580B6147E7981A35DA7B5687A2768)
- Oxford, E. (2020). *Fuerza laboral 2020: La inminente crisis de talento*. Obtenido de <https://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>
- Porter, L., Crampon, W., & Smith, F. (1976). *Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study*. EEUU: El Sevier.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y rotación entre los técnicos psiquiátricos. *Revista de psicología aplicada*,(59 (5)), 603–609. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/1975-06351-001>
- Quinteros, R. (27 de Septiembre de 2020). *Coronavirus: aseguran que la hotelería será el sector de mayor caída de toda la economía - Durante el segundo trimestre, la caída del empleo del sector fue del 42,5%*. Obtenido de Clarín: [https://www.clarin.com/viajes/coronavirus-aseguran-hoteleria-sector-mayor-caida-toda-economia\\_0\\_32vMNcBpE.html](https://www.clarin.com/viajes/coronavirus-aseguran-hoteleria-sector-mayor-caida-toda-economia_0_32vMNcBpE.html)
- Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3).
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 13). Mexico: Prentice Hall.
- Schein, E. (1970). *Organizational Psychology*. New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes Editores S.A.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*(22), 46-56.
- Stogdill, R. (1999). *Teorías e investigación del Liderazgo* (4ta ed.). Madrid, España: Edansa.
- Tallardá, L. (14 de Septiembre de 2020). *Dirigir un hotel de una cadena internacional, todo un reto*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200914/483460314651/dirigir-hotel-cadena-internacional.html>
- Turismo, O. M. (2001). *El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo*. (1. Ed, Ed.) Obtenido de [http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09\\_23](http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_23)
- Wigert, B., & Maese, E. (9 de Julio de 2019). *Workplace*. Obtenido de Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/259469/manager-experience-shapes-employee-experience.aspx>
- Young, B., Worchel, S., & Woehr, D. (1998). Organizational Commitment Among Public Service Employees. *Public Personnel Management*, 27(3).

## Anexos

### Anexo 1:

#### Características esenciales de las organizaciones de 4 estrellas

##### **Hoteles 4 estrellas – características esenciales:**

- 1) Tener una capacidad mínima de 50 habitaciones (máximo 100 plazas "camas")
- 2) Todas las habitaciones deberán tener baño privado.
- 3) Tener un número de "suite" equivalente al 5 % del total de las habitaciones. Cada "suite" deberá tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño y cada uno de ellos las medidas mínimas que se establecen para las habitaciones dobles en los incisos siguientes.
- 4) Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes: habitación simple: 12 m<sup>2</sup>; habitación doble: 14 m<sup>2</sup>; habitación triple: 17 m<sup>2</sup>. el lado mínimo no será inferior a los 2.50 m; las habitaciones triples no deberán exceder del 10 % del total.
- 5) La superficie mínima de los baños privados será de 3.20 m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 1.50 m.
- 6) Los baños privados de las habitaciones y suites estarán equipadas con: lavabo - bidet - bañera con ducha (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclable) - inodoro – botiquín o repisa con espejo iluminados - toallero y - tomacorriente.
- 7) Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 40 m<sup>2</sup> en conjunto, más 0.20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 80 plazas.
- 8) Tener sala de estar, con una superficie mínima de 50 m<sup>2</sup> más 0.20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 80 plazas.
- 9) Tener salón comedor desayunador cuya superficie mínima sea de 50 m<sup>2</sup>, más 1 m<sup>2</sup> por cada 3 plazas, a partir de las 100 plazas. Esta proporción será de 0.60 m<sup>2</sup> por cada 3 plazas, cuando no se preste el servicio de comida, de acuerdo con lo previsto en el inc. 22 de este artículo.
- 10) Tener salón comedor para niños, cuando sea prestado el servicio de comida, conforme lo establecido en el inc. 20 de este artículo.
- 11) Tener salones de uso múltiple cuya superficie mínima sea de 0.50 m<sup>2</sup> por plaza.
- 12) Tener un "office" por planta, dotado de: Teléfono interno, Mesada, Armario para artículos de limpieza, Montaplatos, Servicios sanitarios para el personal
- 13) Tener alfombrado total en todas las habitaciones y salones. Podrá prescindirse de este requisito cuando el solado sea de primera calidad.
- 14) En caso de tener el edificio más de dos plantas, contará con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de estos, dotándolos además de maniobra selectiva – colectiva; deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.
- 15) Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 20 % del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias hasta 150 m medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta de acceso al establecimiento; contará con servicio de vigilancia y de transporte del vehículo desde el hotel a la cochera y viceversa, durante las 24 hs.
- 16) Cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento, la temperatura Media de alguno de los meses de funcionamiento de este supere los 25° c deberá contar con pileta de natación cuya superficie será de 0.50 m<sup>2</sup> por plaza, a partir de un mínimo de 50 m<sup>2</sup> y hasta un máximo de 200 m<sup>2</sup>, con una profundidad promedio de 1.20 m en toda su extensión.
- 17) Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados.
- 18) Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centralizados.
- 19) Todas las habitaciones estarán equipadas con radio, música ambiental y televisión, en los lugares donde la misma exista, y servicio telefónico interno que además permita la comunicación con el exterior a través de un conmutador siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo pertinente.
- 20) Tener servicio de telex, siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo pertinente.
- 21) Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones. El servicio de comida podrá suprimirse en aquellos establecimientos ubicados en centros urbanos, de más de 20.000 habitantes de población estable.
- 22) Contar con servicio de lavandería, la que deberá estar integrada al establecimiento.
- 23) Tener cofres de seguridad individuales, a disposición de los huéspedes.
- 24) Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo, en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.

**Fuente:** <http://www.observatur.edu.ar> - observatorio turístico - universidad nacional de Lanús powered by mambo  
**generated:** 27 march, 2021, 08:01

## Detalle de criterios de selección:

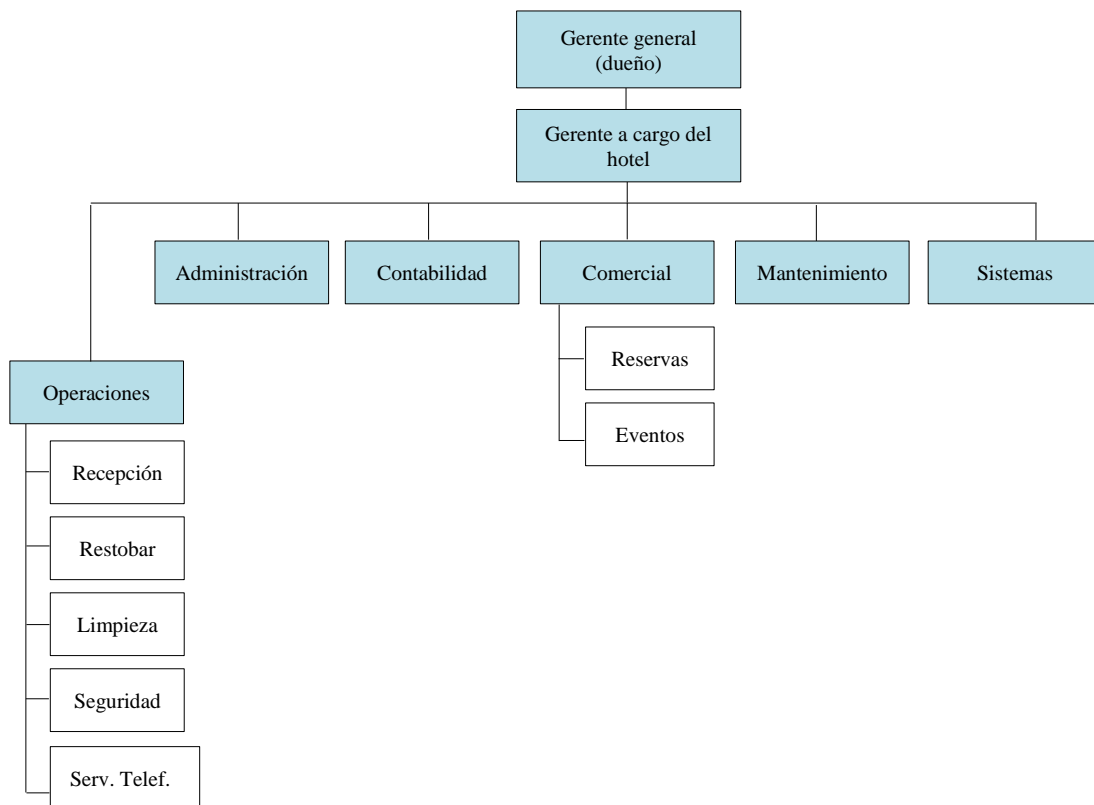
### Estructura – Organigrama:

El gerente general (dueño), en todos los establecimientos seleccionados, mantienen un perfil paternalista, propio de las empresas que se formaron con características familiares y tradicionales, donde la forma de trabajar, procesos, comunicación, autoridad, lineamientos, entre otros son observables en su ideología cultural. Así mismo, todos estos establecimientos tienen una característica particular muy interesante, mantienen un gerente a cargo del hotel en cuál desembocan su confianza y en gran parte de los casos aceptan su forma de trabajar y sus nuevas indicativas de dirección. Es así como se vuelve interesante la investigación a este grupo de empresas, donde este tipo de organizaciones se vuelven “organizaciones totales”, motivo por el cual sus actividades hacen sentir al colaborador como estar en su casa u hogar por el tiempo en el que habitan en el establecimiento.

El gerente a cargo del hotel es una sola persona que administra y supervisa / monitorea a nivel general todas las áreas administrativas, planificando el trabajo, analizando horarios, delegando, supervisando tareas y horarios y por sobre todo bajando líneas directivas de los dueños empatizando, asesorando y manteniendo las relaciones personales y laborales.

Los jefes administrativos por cada área tienen trato directo con el gerente a cargo del hotel y son quienes bajan líneas a sus equipos de trabajo.

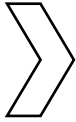
6



Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por cada establecimiento

<sup>6</sup> El organigrama formulado es un consolidado reflejo de todos los organigramas explicados por cada establecimiento, que puede variar en algunos casos con la incorporación de más subáreas a detalle y/u otro organismo, pero que en síntesis general todos manejarían la misma estructura.

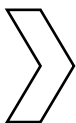
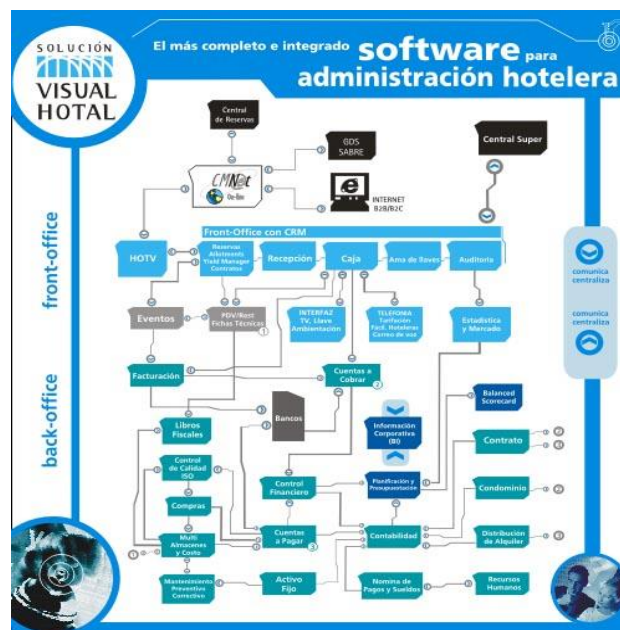
## Procesos, instalaciones y servicios:



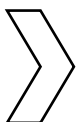
Las áreas administrativas rinden informes al gerente a cargo de cada hotel por medio de información real, sistemática y automatizada proporcionada por el sistema de software ERP y CRM Hotelero (Administración – finanzas, hospedaje, alimentos - bebidas y eventos).

El sistema que incorporan es modular, esto significa que la solución es personalizada según los requerimientos de cada hotel, el hotel puede seleccionar y utilizar solo aquellos módulos que realmente desea, haciéndolo multi empresa, moneda, idioma y multi plataforma de base de datos y sistemas operativos.

En pocas palabras, estos establecimientos mantienen un servicio completo de reservas globalizadas que permite gerenciar, distribuir y vender, por medio de los portales de las agencias, por diversos sitios asociados o propios del hotel.



Particularmente recursos humanos siguen siendo en todos los establecimientos seleccionados, un área donde más allá de tener el portal web, intranet y sistemas de pagos y liquidaciones, el trabajo sigue siendo tradicional en cuanto a gestionar variables como manual de funciones y perfil del puesto, desempeño, reconocimiento, premiaciones, ascensos, compromiso, entre otros.



Por último, al ser de categorías de 4 estrellas, los establecimientos seleccionados comparten los mismos servicios obligatorios como adicionales (jardín y/o área libre, terraza y salón), perfil hotelero (eco amigable y confort familiar) y similar número de habitaciones que puede variar de acuerdo con la inversión que deseen incorporar.

Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por cada establecimiento

## Anexo 2: Entrevista a los Gerentes a cargo del Hotel:

### Datos personales:

Apellidos y nombres:

Edad:

Profesión:

Antigüedad en la organización (hotel):

### Objetivo:

La presente entrevista tiene como objetivo recabar información sobre la manera en cómo se gestiona el liderazgo para la construcción de compromiso organizacional en el establecimiento (Nombre del Hotel) de CABA en el periodo 2021.

\*La información obtenida, servirá de base para analizar las variables de estudio.

\*Esta información es con fines académicos y de investigación.

Preguntas	
1.	¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?
2.	¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?
3.	El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?
4.	¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?
5.	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en tus colaboradores?
6.	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?
7.	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?
8.	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?
9.	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado “desenganchado” con la organización?
10.	En esta organización, en particular “Hotel”; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?
11.	Según su creencia; ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencia?
12.	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.
13.	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular?, ¿Por qué?
14.	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.
15.	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia, tales como los Millenials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular, sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?
16.	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?, ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?

### **Anexo 3: Encuesta a los Gerentes y empleados:**

**Nota: Cabe mencionar que estas encuestas son genéricas; al momento de aplicarlas se discernirá la manera en que se formule la pregunta sea para los empleados o para el gerente en particular.**

**Objetivo:**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el nivel y tipo de compromiso organizacional logrado en el establecimiento (Nombre del hotel) de CABA en el periodo 2021 y conocer la influencia del rol del liderazgo de los altos mandos.

\*Esta información es de total ANONIMATO con fines académicos y de investigación.

\*La credibilidad de sus respuestas son un factor importante.

**Se entienden los temas de estudio como:**

**Compromiso Organizacional:**

“Estado psicológico que caracteriza la relación entre el empleado y la organización y que influye en la decisión de continuar o dejar la empresa” (Meyer y Allen, 1991, p. 67).

En pocas palabras, es un sentimiento del individuo (trabajador) hacia la organización, que genera un comportamiento y actitud particular disminuyendo la ganas de abandonar la misma.

**Liderazgo:**

“La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”. (Daft, R, 2006: 5).

**Datos personales (Esta información es estrictamente confidencial)**

**Género:**

Hombre

Mujer

**Edad:**

Entre 18 y 30

Entre 31 y 40

Entre 41 y 50

Entre 51 y 60

Entre 61 y 70

Mayor a 70

**Estado civil:**

Soltero/a

Casado/a

**Nivel educativo (Educación):**

Secundario

Terciario

Universitario

Posgrado



**Tipo de contrato (contratación)**

Indeterminado ()

Plazo Fijo ()

Temporal ()

**Antigüedad en la organización (Hotel):**

Menos de 2 años ()

Entre 3 a 5 años ()

Entre 6 y 10 años ()

Mas de 11 años ()

A continuación, por favor, seleccione y marque la alternativa que más se parece a lo que usted piensa:

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Dentro del cuadro, usted debe expresar su nivel de "Acuerdo" o "Desacuerdo" (marcando en el casillero de la parte derecha) con cada una de las 18 afirmaciones que se detallan (parte izquierda), utilizando para ello la escala de 1 a 5 puntos.

**Donde:** (1) es "Totalmente en desacuerdo" y (5) es "Totalmente de acuerdo"

AFIRMACIONES (enunciados)		Escala				
		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1.	Sería feliz si trabajase el resto de mi vida en esta organización.					
2.	Realmente siento los problemas de mi organización como si fueran los míos propios.					
3.	Esta organización confía mucho en mí.					
4.	Me siento como "parte de una familia" en esta organización.					
5.	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi organización.					
6.	Me siento "emocionalmente vinculado" con la organización.					
7.	Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.					
8.	Si abandonaré esta organización pienso que tendría pocas alternativas.					
9.	Permanecer en esta organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.					
10.	Si deseara renunciar a la organización ahora, muchas cosas de mi vida se interrumpirían.					
11.	Una de las consecuencias de abandonar esta organización sería la escasez de alternativas.					
12.	Sería muy difícil abandonar esta organización actualmente, incluso si quisiera hacerlo.					
13.	Aunque fuera beneficioso para mí, no siento que sea correcto abandonar la organización ahora.					
14.	Me sentiría culpable si renunciara a la organización teniendo en cuenta lo que me ha dado.					
15.	Esta organización merece mi lealtad.					
16.	No renunciaría a mi organización porque me siento en deuda con la gente que en ella trabaja.					
17.	Le debo mucho a esta organización.					
18.	Me siento en la obligación de permanecer en mi actual trabajo.					

<b>Por favor, seleccione y marque 4 de las opciones que más valora del establecimiento Hotelero</b>	
1.	Reputación de la marca (Hotel).
2.	Liderazgo de la alta gerencia (comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones)
3.	Oportunidades de carrera, formación, desempeño, capacitación y desarrollo.
4.	Remuneración, beneficios, recompensas y reconocimientos.
5.	Colaboración y autonomía en el trabajo, tareas y funciones diarias, satisfacción laboral
6.	Ambiente de trabajo.
7.	Prácticas de la organización: infraestructura disponible, enfoque en los ciudadanos, responsabilidad social.
8.	Apoyo organizacional recibido: acompañamiento en situaciones laborales.
9.	Justicia de procedimiento (procesos justos, equitativos, creíbles).
10.	Cultura y valores de la organización.
11.	Equilibrio entre vida personal y laboral.
12.	Estabilidad laboral y seguridad en el trabajo
13.	Otros: .....

### LIDERAZGO

Dentro del cuadro, usted debe expresar su nivel de "Nunca" o "Siempre" (marcando en el casillero de la parte derecha) con cada una de las 30 afirmaciones que se detallan (parte izquierda), utilizando para ello la escala de 1 a 5 puntos.

**Donde:** (1) es "Nunca" y (5) es "Siempre".

Antes de contestar por favor hacerse la siguiente expresión:

**El Gerente a cargo ....**

<b>AFIRMACIONES (enunciados)</b>		<b>Nunca (1)</b>	<b>Casi nunca (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
1	Busca permanentemente oportunidades para mejorar e innovar.					
2	Promueve en sus colaboradores la búsqueda de nuevas ideas para encarar el trabajo.					
3	No descarta las ideas nuevas, aunque en un principio suenen extrañas.					
4	Aprende de los éxitos y de los fracasos.					
5	Genera soluciones innovadoras y prácticas para problemas existentes.					
6	Es flexible ante los cambios y se adapta a las nuevas situaciones del entorno.					
7	Deja claro "hacia dónde vamos" y "qué queremos lograr" en nuestro proceso/área.					
8	Expresa lo que quiere lograr para el área o proceso que lidera y motiva a los colaboradores a seguir en esa dirección.					
9	Fomenta en cada colaborador "apropiarse del propio trabajo" para alcanzar los objetivos.					
10	Contagia entusiasmo respecto del futuro a construir.					
11	Toma en cuenta las expectativas, intereses y opiniones de los colaboradores y las incluye en la construcción del proyecto colectivo.					

12	Informa los planes estratégicos de la compañía y los resultados del negocio y alinea los planes del área con los mismos.					
13	Delega de manera clara.					
14	Construye una relación de confianza con los colaboradores.					
15	Crea oportunidades de desarrollo para los colaboradores.					
16	Escucha en forma franca y abierta a los colaboradores.					
17	Incluye a los colaboradores en la planificación de acciones/tareas que los involucra.					
18	Concede a la demás libertad suficiente para que tomen las decisiones que les competen.					
19	Trata a los demás con consideración y respeto.					
20	Pide feedback sobre el desempeño.					
21	Es inflexible con relación a los asuntos de ética.					
22	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.					
23	Cumple con los compromisos asumidos.					
24	Enseña permanentemente.					
25	Reconoce las contribuciones individuales al logro de los objetivos.					
26	Hace público el reconocimiento a los colaboradores y equipos.					
27	Cuida el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los colaboradores.					
28	Proporciona feedback permanente y naturalmente.					
29	Vincula los premios, reconocimientos y promociones directamente con el desempeño.					
30	Es justo con los colaboradores en cuanto a reconocer y premiar su labor.					

**Gracias,**

## Anexo 4: Respuestas de las entrevistas a gerentes por establecimiento hotelero:

N°	Preguntas	Konke Buenos Aires
1	¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?	<p><b>Primer paso:</b> analizar el grado de compromiso que la organización presenta.</p> <p><b>Responsables:</b> líderes y RRHH.</p> <p><b>Papel:</b> transmitir la política organizacional a todas las áreas.</p>
2	¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?	<p><b>En la Argentina:</b> El CO es un aspecto muy importante en este rubro en particular, trabajar activamente en relación con las personas para lograr conformar equipos y sientan el compromiso y comparten un objetivo común se vuelve primordial.</p> <p><b>Problema:</b> - Falta de empatía e incapacidad para motivar. - Preocupación por resaltar individualidades (generan competencia interna y no complementación de equipo). - Resistencia a implementar herramientas o planes de gestión (dificulta la comunicación). - Percepciones negativas (considerar una pérdida de tiempo y dinero, anulando la idea de inversión a LP). - No adaptar exigencias laborales de la situación y contexto (horarios flexibles, teletrabajo, espacios abiertos de participación y encuentro entre equipos, delegación, conocimiento de información y por sobre todo mucha tecnología corporativa).</p>
3	El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?	<p><b>Concepto Liderazgo:</b> Capacidad que posee una persona para influir en el comportamiento de sus colaboradores, motivándolos a desarrollar su potencial para que puedan alcanzar sus objetivos individuales y los de la organización.</p> <p><b>Importancia:</b> Crea una atmósfera positiva de trabajo (programas de reconocimiento interno, plan retributivo de la organización, definición de objetivos motivadores), difundir valores, alinear al personal con la estrategia, cumplimiento de objetivos.</p>
4	¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?	<p><b>LI y CO:</b> LI es clave para la construcción de CO.</p> <p><b>Logra:</b> Transmitir valores, motivar, desarrollar potencial, comunicar, generar el interés de permanecer y estar a gusto con la organización.</p>
5	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en sus colaboradores?	<p><b>Habilidades y capacidades:</b> 1. Creativo, innovador, empático con las necesidades individuales y colectivas, logrando estos apartados por más sencillos que sean. 2. Delegador y emisor de decisiones (establecer metas desafiantes, pero no desmotivadoras, saber escuchar, potenciar el talento humano y fomentar el crecimiento dentro de la organización, entre otros). 3. “Gestión de personas” y hoy “gestión en equipos virtuales”, es decir, cómo liderar y contribuir en la modalidad home office, lo que se escucha hoy, estar a la vanguardia del entorno VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). 4. Comunicación clara, transparente, constante, fluida y permanente por así decirlo (se estaría hablando de empatía, paciencia, resiliencia, gestión de emociones, es vital porque se trabaja con personas, para personas). 5. Manejar la tecnología, plataformas, lo que hoy llaman “digitalización masiva” (ser ágil y colaborativo logro un cambio en el liderazgo tradicional).</p>
6	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?	<p><b>Estrategias:</b> 1. Acompañar y premiar desempeño (se ha valorado en cada momento sus esfuerzos reconociendo sus logros, por ejemplo: la posibilidad de reducir ocasionalmente su jornada de trabajo). 2. Programa de beneficios (remuneraciones efectivas, bonos extras por desempeño, descuentos en comercios, días libres, entre otras de similar sentido). 3. Capacitaciones (específicas para calidad de servicio y gestión de personas) 4. Reclutamiento interno (priorizar el crecimiento interno antes de contratar personal externo). 5. Perfeccionamiento de la comunicación y participación en todos los niveles.</p> <p><b>Estrategia de movilización de la gente:</b> <b>Primero ser un “Gerente, directivo o jefe comprometido”,</b> no se puede pretender conseguir algo que no se ofrece o demuestra. 6. Fomentar confianza (escuchar todas las opiniones), seguridad en el trabajador y atender necesidades (organizacionales y/o personales en el caso se puedan), que “sientan que existe un líder que los escuchará”.</p>
7	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?	<p><b>Cambio de mentalidad:</b> Brindar seguridad por medio de la comunicación y motivación, enseñando y aprendiendo de los errores, son un punto de partida para moldear más que para cambiar la mentalidad de los trabajadores. “Hay que liderar con el ejemplo y comprometer con nuestro propio compromiso, lo que se creía hace varias décadas donde “un trabajador, una empresa y para siempre” deja de ser obsoleto en estos tiempos. Es aquí donde se vuelve un desafío lograr construir un colaborador en un seguidor.</p>
8	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?	<p><b>¿Colaborador comprometido?</b> Sí, es muy importante, es tener un trabajador comprometido, porque tomará mejores decisiones, contagiara entusiasmo a los demás, despertará creatividad, generará mejoras, podrá adaptarse con mayor facilidad y rapidez, fomentará trabajo en equipo, entre otras.</p>
9	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado “desenganchado” con la organización?	<p><b>Comportamientos POSITIVOS:</b> 1. Posibilidad de lograr metas personales y profesionales. 2. Se esmeran por mantener buenas relaciones con su equipo, jefes y dirección. 3. Aprecian por sobre todo el trato adecuado o específico hacia ellos.</p> <p><b>Resultado:</b> - Están felices (porque el ambiente es sano, energético, existe equipo, etc.). - Existe profesionalidad (conocen su trabajo y se esfuerzan por realizarlo de manera excelente, prolijo y a tiempo). - Generan transparencia para hablar con tranquilidad (hablan bien de la empresa en todo</p>

		escenario, es decir, sea adentro como afuera de la empresa). - Aumenta el compañerismo y apoyo mutuo (se visualiza como entre colaboradores existe un equilibrio emocional y se podría decir que gestionan las emociones para que el trabajo sea equitativo, existe colaboración y por consecuencia fidelización).
10	En esta organización en particular "Hotel"; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?	<b>Medición de compromiso:</b> No. <b>Planes secundario:</b> Implementación de reuniones grupales mensuales por departamento conducidas por el líder y realización de encuestas.
11	Según su creencia: ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencia?	<b>Existencia de líderes:</b> No, el establecimiento se encuentra en proceso de formación, priorizando la atención y la gestión de personas, "foco en atender las necesidades del personal".
12	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.	<b>Factores + valorados por colaboradores:</b> 1. Posibilidad de crecimiento y desarrollo personal. 2. Ambiente laboral. 3. Remuneración. 4. Trato de jefes (Flexibilidad y liderazgo).
13	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular? ¿Por qué?	<b>CO es igual a nivel empresarial?</b> Diferente. En opinión personal, el compromiso organizacional de los colaboradores de una "empresa de servicios" es diferente al de otras unidades de negocios como comercios e industrias, porque todos sus sectores se encuentran en contacto directo con el cliente y/o su actividad repercute directamente en el servicio que este último recibe. En síntesis, todas las organizaciones deben dar igual importancia tanto a la satisfacción del cliente externo: (el huésped), como el interno (sus colaboradores) y para lograrlo se debe estar comprometidos.
14	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.	<b>Perfil para trabajar en establecimientos hoteleros:</b> 1. Orientación al servicio (No se puede brindar un buen servicio si no me ocupo de que mi gente esté bien orientada). 2. Comunicación y capacidad para trabajar en contacto con otras personas. 3. Responsabilidad y eficiencia. 4. Flexibilidad y disposición por aprender.
15	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia tales como los Millenials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?	<b>Millenials?</b> No es fácil. Las nuevas generaciones manifiestan un profundo deseo por el cambio continuo, mantenerse activos y dinámicos, donde la reducción en el periodo de permanecer en la empresa es una opción aceptable para ellos (la estabilidad no es un aspecto positivo o de interés por parte del postulante o colaborador existente). <b>Priorizar:</b> Adaptar la estructura de nuestra organización "Actualizarse, apostar por diferenciar valores, invertir en innovación, tecnología y creatividad, brindando capacitaciones y fomentando desarrollo y crecimiento profesional".
16	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?; ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?	Determinante y trascendente. Los altos mandos deben sentir que sus necesidades individuales son atendidas y respetadas, que su compromiso con la organización es visible y valorado y que cuentan con el apoyo de esta para cualquier decisión que puedan adoptar. <b>Valores:</b> Confianza, autonomía, libertad para tomar decisiones, trabajo en equipo, reconocimiento del desempeño individual.
17	Por último; ¿Qué Liderazgo hacia el futuro es necesario implementar teniendo en cuenta los desafíos que nos deja esta situación de pandemia COVID 19 actual?	<b>Liderazgo futuro:</b> La situación de pandemia COVID-19 ha transformado la vida laboral de muchas empresas, que decidieron adoptar el teletrabajo como una modalidad de trabajo alternativa para que sus empleados se queden en sus hogares y puedan realizar sus tareas desde allí. Por ejemplo, en nuestra organización y todo el rubro hotelero y de turismo lamentablemente la pandemia destruyó toda la actividad, muchos hoteles de cadena propia y competencia no lograron mantenerse y terminaron cerrando dejando a miles de trabajadores sin trabajo y el liderazgo y compromiso fueron afectados por una variable que quizás muchos no han tenido, la famosa "espaldita financiera", hoteles y cadenas de 4, 5 e internacionales se ha podido aguantar, pero son tiempos donde es vital tener comprometidos al poco equipo que se tiene y no cabe duda que nuestra recuperación será un periodo muy largo. <b>Priorizar:</b> Los líderes deben organizar la comunicación colectiva e individual con cada empleado, delimitando canales de comunicación precisos.

N°	Preguntas	Hotel Rochester Classic
1	¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?	<b>Primer paso:</b> - Comunicación fluida, abierta y efectiva en todos los niveles. - Oportunidad de aprendizaje de los empleados (enseñar y acompañar por parte de los líderes). <b>Responsables:</b> líderes (principalmente) después todos los colaboradores. <b>Papel:</b> cuando un jefe trata bien, enseña y camina de la mano con el empleado más allá de la formación propia y como también la experiencia que puede tener y traer ese colaborador a la empresa, es observable el interés y las ganas de estar en ese puesto o tarea "son la primera cara a resolver un problema o atender un cliente".
2	¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?	<b>En la Argentina:</b> En CABA por ejemplo, no veo que se implemente el uso de KPIS a fondo, o medidores de desempeño para poder corregir y mejorar el desempeño de una empresa hotelera y si los hay son muy pocos hoteles que lo implementan, mayormente los sistemas o software si así se les puede llamar, son para la operatividad diaria del hotel, desde el check-in hasta el check out u otra área de índole administrativa. <b>Problema:</b> - La hotelería en la Argentina conserva la estructura antigua de posiciones o rangos jerárquicos, quedando obsoletos en algunos casos con la llegada de la tecnología, donde la automatización y rápida operatividad hace que el interés por estos asuntos, como el compromiso, se vuelve una tarea muy tradicional por parte de la Gerencia y RRHH. - Los factores culturales provenientes del dueño del hotel (es un desafío por parte de la dirección proponer estas iniciativas y mayor aun ejecutarlas).

3	El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?	<p><b>Concepto Liderazgo:</b> Capacidad efectiva dónde el líder acompañe al equipo, escuche, valore distintas opiniones, pueda delegar u orientar dando ejemplos, siendo empático y asertivo. <b>Importancia:</b> Variar la forma de interactuar dentro de la organización, abordar tareas y ejecutar directrices en función de las condiciones de nuestros colaboradores.</p>
4	¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?	<p><b>LI y CO:</b> Los líderes son los que deben coordinar el trabajo y la comunicación, pero cada parte de la organización tiene el compromiso de que eso se pueda llevar a cabo. En un contexto VICA, un liderazgo resiliente será indispensable para tener la capacidad de afrontar y recuperarnos en los momentos más difíciles (hay que guiar, influir positivamente, valiente y por sobre todo ser morales en todo aspecto, demostrando gestión emocional así mismo y para el equipo).</p>
5	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en sus colaboradores?	<p><b>Habilidades y capacidades:</b> 1. Motivación, comunicación y empatía. 2. Resiliencia, flexibilidad y creatividad (para amoldarse a los cambios e imprevistos que surjan). 3. Fomentar el continuo aprendizaje (transmitiendo sus conocimientos y apostando a la formación continua del personal). 4. Delegación.</p>
6	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?	<p><b>Estrategias:</b> 1. Empoderar al equipo "delegando responsabilidades", fue uno de nuestros primeros pasos para fortalecer a los empleados, darles confianza y autonomía no solo en la realización de sus tareas, sino también para demostrar que son importantes en nuestra organización y se puede contar con ellos. 2. Desde la gerencia se ha creado un comité directivo, encargado de realizar reuniones mensuales, donde la comunicación y participación es fluida y activa, darles información creando diálogos fue indispensable para comprometerlos. 3. Adicionalmente, a nuestros beneficios sociales, se ha instaurado en compañía de RRHH un programa de premios e incentivos monetarios como no monetarios, ambos fueron una política de equidad por méritos para evitar disconformidades. 4. Por último, trimestralmente se ha aprovechado el plan de capacitaciones de AHT y FEGRA con el propósito de fomentar el desarrollo y crecimiento profesional de nuestros equipos en gestión y operatoria hotelera para la argentina. <b>Estrategia de movilización de la gente:</b> El líder debe brindar confianza, estar comprometido con el equipo, inspirando entusiasmo, es decir, se debe de "hablar de nosotros" y "no del yo".</p>
7	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?	<p><b>Cambio de mentalidad:</b> El líder debe encontrarse con el equipo y para generar diálogo tiene que poder empatizar, reconociendo la existencia del otro y la legitimidad de sus ideas, así como sus habilidades. Ser líder, no es un papel, como decía estático o solitario, sino que está dentro de un equipo, empoderando al personal para que todos logren las metas.</p>
8	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?	<p><b>¿Colaborador comprometido?</b> Sí, el compromiso debe ser de toda la organización para que sea exitoso.</p>
9	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado "desenganchado" con la organización?	<p><b>Comportamientos POSITIVOS:</b> Las nuevas generaciones se gestionan de manera diferente, por lo tanto, los niveles de compromiso se han transformado, ya que las generaciones se comprometen diferente. 1. Están emocionalmente comprometidos con la organización, son proactivos, resaltan lo positivo dentro de su trabajo y fuera.</p>
10	En esta organización en particular "Hotel"; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?	<p><b>Medición de compromiso:</b> No a criterio específico, pero si se utilizan métricas de desempeño, atención y trato a clientes por medio de mediciones de satisfacción y KPIS.</p>
11	Según su creencia: ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencia?	<p><b>Existencia de líderes:</b> Sí. <b>Habilidades diferenciadoras:</b> 1. Construyen confianza e impulsan la comunicación. 2. Establecen objetivos comunes. 3. Crean un sentido de pertenencia (involucran a la gente en las decisiones). 4. Hacen que haya un entendimiento entre las partes (motivan la responsabilidad y el compromiso mutuo). 5. Aprovechan la diversidad y celebran los éxitos grupales.</p>
12	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.	<p><b>Factores + valorados por colaboradores:</b> 1. Buen ambiente laboral. 2. Poder desarrollar sus habilidades "Capacitaciones". 3. Reconocimiento y posibilidad de crecimiento (el incentivo económico es vital y mayor aun cuando es un rubro de 24/7 esto hace que tengan menos tiempo de vida cotidiana y más de vida laboral, premiar y remunerar seguirá siendo parte de los factores para comprometer a las personas). 4. Comunicación y participación de gerencia con ellos.</p>
13	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular?, ¿Por qué?	<p><b>¿CO es igual a nivel empresarial?</b> Igual. El compromiso aplica de la misma manera en toda organización, es muy importante en nuestro rubro tener al personal motivado, con su sonrisa al check in, o atendiendo consultas de los huéspedes de manera contenta y respetuosa, harán exitosa esa venta y no solo eso, sino que la persona regresará y/o nos recomendará.</p>

14	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.	<b>Perfil para trabajar en establecimientos hoteleros:</b> 1. Vocación de Servicio (responsabilidad y eficiencia). 2. Capacidad para comunicar y trabajar en contacto con otras personas, tanto trabajar en equipo, proveedores y clientes directos. 3. Flexibilidad. 4. Adaptarse a los cambios.
15	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia tales como los Millenials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?	<b>Millenials?</b> No es fácil. Los millenials son una generación que viene con mayor flexibilidad y diversidad cultural (desconfianza de las jerarquías tradicionales y no soportan las burocracias) se interesan por la responsabilidad social y ambiental. <b>Priorizar:</b> - Explicar la visión de la compañía, involucrándolos en sus papeles dentro de la compañía (comunicando). - Ofrecer posibilidades de desarrollo y crecimiento. - Incentivarlos a la creación de nuevas ideas o proyectos donde formen parte. - Flexibilidad laboral (trabajo remoto).
16	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?, ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?	<b>NOS DA FORMA</b> Nos indica como se interactúa como equipo y como se debe tratar también a los clientes, ayuda a mantener mejores personas y nos convierte en un equipo. <b>Valores:</b> Respeto, responsabilidad, integridad, compañerismo, pasión, confianza, gratitud y justicia.
17	Por último; ¿Qué Liderazgo hacia el futuro es necesario implementar teniendo en cuenta los desafíos que nos deja esta situación de pandemia COVID 19 actual?	<b>Liderazgo futuro:</b> La forma tradicional de dirigir y controlar las organizaciones pasó a segundo plano y la empatía, gestión de emociones, aprendizaje continuo y pensamiento creativo e innovador serán los pilares de este liderazgo, un liderazgo que se adapte a la situación del momento. <b>Priorizar:</b> - La esperanza: conectando con un futuro posible y esperanzador para motorizar la acción y salir de la desesperanza. - Gestiones tecnológicas: entender que son un factor indispensable para mantener la operatividad de distintas organizaciones en situaciones de crisis, pero el gran desafío es integrarla con la gestión de personas. Una combinación de tecnología + personas trabajando en conjunto. - Credibilidad: la comunicación transparente y el respaldo de los dichos con acciones es fundamental. - Estabilidad: trabajar en afirmar aquellas condiciones que van a permanecer estables, aunque sea en un corto periodo de tiempo, ordena en la confusión y da seguridad. <i>Lo importante será entonces que el liderazgo pueda conducir en la incertidumbre, logrando aprendizajes en el tránsito de la crisis que lleven hacia las soluciones creativas que nos permiten reinventarnos.</i>

N°	Preguntas	Ker Belgrano
1	¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?	<b>Primer paso:</b> medir el nivel de compromiso que tiene la compañía en ese momento. <b>Responsables:</b> trabajo conjunto de GG y RRHH. <b>Papel:</b> lograr involucrar a todas las áreas en esta política.
2	¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?	<b>En la Argentina:</b> Las empresas del sector hotelero de CABA no suelen tener un nivel muy alto de compromiso organizacional si se compara con empresas internacionales, sin embargo, en los últimos tiempos hubo una tendencia muy fuerte a ir fortaleciendo la misma. <b>Problema:</b> - El principal punto de resistencia es que para poder hacer estos cambios la empresa tiene que invertir, mejorar la comunicación, los feedbacks, etc. y, por otro lado, todos estos cambios deben comenzar en nosotros los altos puestos para luego ir bajando líneas, y muchas veces estos cambios tan internos generan resistencia. - La cultura arraigada en la empresa o establecimiento; es importante, paso que quizás desde la gerencia se tiene una persona nueva y al momento de observar este inconveniente de falta de involucramiento, poco sentido de pertenencia de los trabajadores, entre otros, se pretende hacer los cambios necesarios o implementar un plan de mejora porque se cree en el apego de trabajador – empresa; y no se puede lograr del todo por la forma de trabajar del hotel.
3	El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?	<b>Concepto Liderazgo:</b> Saber orientar a sus empleados a desarrollarse al máximo y generar una mayor rentabilidad. <b>Importancia:</b> Se genera un buen ambiente laboral y fomentando de esta manera la comunicación interna y externa y el trabajo en equipo.
4	¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?	<b>LI y CO:</b> LI es fundamental para la construcción de CO. En cada sector debe haber una persona "líder" a cargo, que pueda comunicar las decisiones, las nuevas políticas de la empresa, que motive a lograr los objetivos propuestos y que desarrolle al máximo la capacidad de su equipo.
5	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en sus colaboradores?	<b>Habilidades y capacidades:</b> 1. Aprendizaje sobre todo el equipo involucrado (comunicación, autoconocimiento). 2. Agilidad emocional (capacidad de escucha, empatía y sensibilidad, "ser sociables, expresivos y cercanos brinda mucho potencial a la hora de lograr compromisos, lo que es crítico en este momento". 3. Innovación. 4. Generar vínculos cercanos con sus empleados (compromiso, motivación).

6	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?	<b>Estrategias:</b> 1. Crear una buena relación con los empleados y reconocer el desempeño laboral de los mismos. 2. Fomentar el crecimiento interno dentro de la organización. 3. Ofrecer beneficios sociales, es decir, que los sueldos estén actualizados, ofrecer pase de gimnasio, etc.
7	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?	<b>Cambio de mentalidad:</b> Un mal liderazgo genera una dependencia negativa de los seguidores, en donde no pueden tomar decisiones o ejecutar sus tareas sin la supervisión constante de su líder. Cuando se encuentra con estos seguidores, un buen líder podrá modificar estas actitudes negativas, transformándolo en un seguidor responsable, con fuerte iniciativa, escucha y compromiso.
8	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?	<b>¿Colaborador comprometido?</b> Sí, considero importante, porque estas personas suelen estar muy motivadas, contagiando a sus compañeros y generando de esta forma una mayor rentabilidad para la compañía y un mejor ambiente laboral.
9	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado "desenganchado" con la organización?	<b>Comportamientos POSITIVOS:</b> 1. Sabe comunicarse con su superior y sus compañeros. 2. Tiene actitud proactiva y con ganas de trabajar y crecer dentro de la compañía. 3. Fomentan el trabajo en equipo y generan un buen clima laboral. <b>Resultado:</b> -Tiene excelente actitud (un colaborador no comprometido suele tener una conducta negativa dentro de la empresa, generando mala predisposición a los cambios).
10	En esta organización en particular "Hotel"; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?	<b>Medición de compromiso:</b> Sí, encuestas y programas de interacción (actualmente se realiza una medición simple con encuestas en el portal web de cada miembro y se cruza la información con los resultados de su evaluación de desempeño).
11	Según su creencia; ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencia?	<b>Existencia de líderes:</b> Sí, se cuentan con líderes definidos que son responsables de dirigir a los equipos, incentivando, conteniéndolos y respondiendo todas sus inquietudes <b>Habilidades:</b> 1. Escucha activa. 2. Comunicación. 3. Gestionar personas. 4. Manejo de empatía y motivación.
12	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.	<b>Factores + valorados por colaboradores:</b> 1. Sueldo. 2. Crecimiento dentro de la empresa. 3. Beneficios sociales (gym, actividades recreativas, descuentos a eventos, etc.). 4. Buen clima laboral.
13	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular?, ¿Por qué?	<b>¿CO es igual a nivel empresarial?</b> Diferente. Pienso que es diferente, al ser una empresa de servicios intangibles, todos los sectores se encuentran en un constante contacto con el "cliente". Al ser un rubro muy específico, todas las áreas del hotel (housekeeping, mantenimiento, ventas, recepción, administración, etc.) en algún momento dado van a estar en contacto con el cliente (huésped). Si uno como empresa no tiene a sus empleados comprometidos, contentos y motivados, lo más probable es que en algún momento dado el huésped lo perciba y esto afecte su estadia.
14	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.	<b>Perfil para trabajar en establecimientos hoteleros:</b> 1. Perfil orientado a la hospitalidad. 2. Flexibilidad horaria. 3. Responsabilidad y eficacia. 4. Ser detallista y con una buena actitud al aprendizaje.
15	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia tales como los Millennials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?	<b>Millenials?</b> No es fácil. Son mucho más creativos, activos y dinámicos, es decir, no es fácil poder comprometerlos. <b>Priorizar:</b> Adaptación a las nuevas generaciones, brindando beneficios que estén adaptados a sus necesidades, como por ejemplo brindarles la posibilidad de un crecimiento dentro de la empresa y de aprendizaje constante.
16	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?. ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?	Base del compromiso y liderazgo "CULTURA" <b>Valores:</b> Libertad en la toma de decisiones, confianza y autonomía.
17	Por último; ¿Qué Liderazgo hacia el futuro es necesario implementar teniendo en cuenta los desafíos que nos deja esta situación de pandemia COVID 19 actual?	<b>Liderazgo futuro:</b> El Covid-19 está cambiando la forma en que se hace el trabajo. El teletrabajo y el distanciamiento social es la nueva realidad. En muchas organizaciones, estas nuevas formas de trabajo están afectando la dinámica de los equipos, el trabajo multifuncional y la efectividad organizacional. La realidad es que en el sector hotelero el teletrabajo para muchos sectores no es posible, pero sí se tiene la creencia que estar atentos a las necesidades de nuestros colaboradores es importante y cuidar tanto su salud física como mental. <b>Priorizar:</b> -Ser flexibles. -Aumentar el apoyo a los líderes de los sectores. -Mantener un sentido de comunidad y empatía.



N°	Preguntas	Ker San Telmo
1	¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?	<b>Primer paso:</b> los valores organizacionales que se brindan, tales como la responsabilidad, la puntualidad y empatía. <b>Responsables:</b> área directiva – administrativa. <b>Papel:</b> esta organización se caracteriza particularmente por tener un ambiente amigable que permite que el personal se desarrolle tanto de manera profesional y personal, permitiendo su crecimiento como persona y por resultado de ello se comprometa con nosotros.
2	¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?	<b>En la Argentina:</b> En estos últimos años he podido observar que se ha incrementado el interés en estos aspectos o políticas organizacionales de como comprometer al personal, no solo por el cambio positivo en el desempeño que demuestra en el trabajo, sino que también por el estado emocional que refleja y contagia, es decir "la forma de convivir en el establecimiento". <b>Problema:</b> Conflicto, ¡quizás no!, resistencia sin dudar, es uno de los primeros factores que se presentan, por ejemplo, cada persona es independiente y única y sus costumbres, valores y actitudes son propias y muchas veces realizar o implementar un cambio hacia una cultura de compromiso se vuelve un proyecto de mucho acompañamiento. Actualmente, más allá de la pandemia, aun las personas prefieren las formas tradicionales de trabajo.
3	El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?	<b>Concepto Liderazgo:</b> Capacidad para brindar acciones positivas a través del ejemplo, demostrando valores y proponiendo ideas que generen un cambio en un colectivo de personas. <b>Importancia:</b> No pensar en un liderazgo que se adapte al contexto o situaciones como las que se están viviendo, dudo mucho pueda ayudar o fomentar equilibrio entre personal y empresa.
4	¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?	<b>LI y CO:</b> LI es clave para la construcción de CO. Toda empresa debería tener líderes positivos que fomente un buen clima laboral, oportunidades de aprendizaje y crecimiento en cada área que permita sostener este compromiso con los colaboradores de la empresa. Con el liderazgo se puede tomar mejores decisiones y ayudar a nuestro equipo que también tome mejores decisiones, haciéndolos en muchos casos autónomos en las áreas que manejan o son parte logrando comprender la dinámica de la empresa.
5	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en sus colaboradores?	<b>Habilidades y capacidades:</b> 1. Desarrollar estrategias y logro de objetivos. 2. Manejo de herramientas informáticas. 3. Servicio al cliente. 4. "Equilibrio emocional y profesional" en la organización a través de empatía, es decir, poner en el lugar de nuestros colaboradores, equipos, jefes, por sobre todo son personas y más allá de nuestros beneficios y habilidad de líder, se debe de entender su estado emocional que es el más importante al momento de construir compromiso en ellos. 5. "Curiosidad", cuanto más se valoran las pequeñas cosas cotidianas del equipo, se entenderá que tan importante es nuestra empresa para ellos y se busca la manera de retribuirle esa entrega.
6	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?	<b>Estrategias:</b> 1. Realización de reuniones quincenalmente para evaluar nuestros avances y también se genera un Feedbacks de mejoras, es aquí donde el compromiso se mide por metas, así mismo se otorgan premios o bonos cuando se cumplen los resultados esperados (medición de nuestros objetivos se establece de manera trimestral). 2. Nuestra principal estrategia es el programa llamado "evalúa a tu personal", existe un convencimiento que, para incorporar mejoras y una política de compromiso, es conocer y estar seguros de quien, y quienes nos acompaña en el camino. El personal indiscutiblemente es nuestra prioridad.
7	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?	<b>Cambio de mentalidad:</b> Más que un cambio de mentalidad es mostrar una nueva realidad de acompañamiento. Definitivamente, pedir opiniones, dejar que los empleados sean autónomos, escucharlos en cómo se sienten en sus áreas y que quisieran innovar, es una manera sutil de demostrarles que somos flexibles y que pueden confiar y ser transparentes con la dirección.
8	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?	<b>¿Colaborador comprometido?</b> Sí, siempre es importante que el colectivo esté identificado con los valores de la compañía que sientan el compromiso por sí mismo y nosotros como dirección somos los primeros protagonistas en reflejar esta cultura de vinculación con la empresa, demostrar que todos somos responsables de obtener mejores resultados. Pensar en que no es importante, es aceptar que el personal "empleados", no es importante. Es así como más allá de la estructura, tecnología y todo lo que se puede ofrecer como establecimiento hotelero; la atención, dedicación y estado de ánimo de nuestro personal es fundamental para una organización tan particular como lo es un hotel.
9	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado "desenganchado" con la organización?	<b>Comportamientos POSITIVOS:</b> 1. Se interesa por las tareas y funciones (alto rendimiento, poca o sin distracción). 2. Demuestra mayor grado de cortesía y buen trato. 3. Preocupación por el resultado propio y del equipo. 4. Excelente humor (no se enfada mucho y no está aburrido). <b>Resultado:</b> -El compromiso se puede medir ante la capacidad de respuesta sobre las tareas encargadas y la empatía que tiene con el colectivo con el cual labora, las ganas y el entusiasmo que realiza las actividades.
10	En esta organización en particular "Hotel"; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?	<b>Medición de compromiso:</b> Sí, se mide, se utiliza una medición simple y acotada, se realizan evaluaciones individuales sumadas a la evaluación de desempeño por medio del portal web.

11	Según su creencia: ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencia?	<p><b>Existencia de líderes:</b> No, aún se tiene colaboradores en formación que están en capacidad de ser buenos líderes en el futuro. Si bien es cierto que se tiene líderes en formación, se priorizan habilidades como:</p> <p><b>Habilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de personas y estado emocional.</li> <li>2. Empático (ponerse y entender el lugar del otro y lograr caerle bien a la gente).</li> <li>3. Delegación y/o compartir información (no solo la información relevante debe estar a cargo de nosotros “los gerentes”, integrar los equipos al conocimiento global muchas veces es una estrategia que no se quiere brindar, pero que es necesaria para el logro de nuestros objetivos y mayor aun para hacerles entender que son esenciales e importantes para nosotros, esto sin duda COMPROMETE).</li> </ol>
12	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.	<p><b>Factores + valorados por colaboradores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo y crecimiento profesional.</li> <li>2. Reconocimiento y mejor remuneración.</li> <li>3. Liderazgo (el equipo entiende que cuando desde la dirección se lo acompaña para lograr el objetivo).</li> <li>4. Estabilidad laboral y ambiente de trabajo.</li> </ol>
13	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular?, ¿Por qué?	<p><b>¿CO es igual a nivel empresarial?</b> Igual. No, es diferente a mi entender, el compromiso de una empresa independientemente del sector es el mismo, ya que toda empresa busca que el colaborador se sienta identificado con los valores de la compañía. No se puede desconocer que un hotel por su actividad particular y mayor aun por cumplir un protocolo guiado de normas y políticas obliga indirectamente tener un equipo dedicado con la organización, más que todo por la atención al servicio.</p>
14	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.	<p><b>Perfil para trabajar en establecimientos hoteleros:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valores como puntualidad, responsabilidad y empatía.</li> <li>2. Capacidades de toma de decisiones.</li> <li>3. Habilidades informáticas y comerciales.</li> <li>4. Experiencia en el sector.</li> </ol>
15	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia tales como los Millenials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?	<p><b>Millenials?</b> No es fácil. ¿Si es fácil de comprometer?, indudablemente no, los jóvenes son muy cambiantes, están inmersos en las redes sociales y en la tecnología y eso puede ser un factor determinante en las decisiones de abandonar y/o mostrar algún desinterés o falta de responsabilidad. El rubro hotelero mantiene trabajadores de distintas edades, siendo los millenials “la nueva generación”, el principal foco de atención en nuestro proceso de reclutamiento. Se entiende que la formación de un personal apto para nuestro hotel es nuestra principal estrategia, pero que sin duda es uno de nuestros mayores retos a afrontar, motivo por el cual esta generación si se les presenta una nueva oferta laboral y puedan abandonar la empresa lo hacen. Esa aquí donde el compromiso que se pueda generar es importante. <b>Priorizar:</b> El reclutamiento de personal es nuestra mayor priorización, somos estrictos en todas las etapas y se ofrecen una variedad de beneficios garantizando una vinculación efectiva.</p>
16	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?, ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?	<p>Fomenta la identidad. <b>Valores:</b> Puntualidad, empatía, confianza.</p>
17	Por último; ¿Qué Liderazgo hacia el futuro es necesario implementar teniendo en cuenta los desafíos que nos deja esta situación de pandemia COVID 19 actual?	<p><b>Liderazgo futuro:</b> Los líderes deberán adaptarse, ser más emocionales, evaluar cada situación y cada contexto, la pandemia nos dejó ese desafío, la motivación y superación seguirán siendo factores para evaluar. La tecnología cumplió y demostró que no solo es un medio de rápida acción, soporte, ágil y nos permite estar actualizados, sino que también es una herramienta importante al momento de afrontar crisis o “remar” como se podría decir, este contexto sanitario que arrasó con las empresas y mayor aun con este rubro que depende en su totalidad de “huéspedes”, “personas”, “contacto”, entre otras particularidades que no podían y/o pueden realizarse. <b>Priorizar:</b> El compromiso con la sociedad, basado en valores sólidos, motivo por el cual se vive una situación complicada para todos y se debe generar un cambio por el bien de todos y para todos.</p>

Nº	Preguntas	Ker Urquiza
1	¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?	<p><b>Primer paso:</b> construir y transmitir una política organizacional (objetivos y valores). <b>Responsables:</b> RRHH en acompañamiento de GG. <b>Papel:</b> convencer DE que el sistema de principios que se implementa o se sigue es primordial para encaminar y tomar mejores decisiones.</p>
2	¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?	<p><b>En la Argentina:</b> Veo que en los últimos años se ha tomado más conciencia sobre la importancia en la transmisión de políticas claras, donde cada persona del equipo puede entender en cuanto su labor influye en el conjunto; pero aún hay resistencia en algunos sectores que prefieren trabajar de maneras más tradicionales. <b>Problema:</b> Sin ir muy lejos, un punto importante para resaltar es la “cultura propia de la organización, demostrada por la dirección de sus altos mandos”, cuando se empieza el camino del crecimiento profesional, todos pasan por ser colaboradores subordinados o de niveles más bajos y las premisas o creencias de estos directivos son un punto de influencia drástico para comprometer a la gente.</p>

3	El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?	<b>Concepto Liderazgo:</b> Conjunto de habilidades que cada persona debe trabajar para poder guiar a que su equipo logre las metas y objetivos definidos. <b>Importancia:</b> Recorra un camino laboral con entusiasmo y sintiéndose cómodo.
4	¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?	<b>LI y CO:</b> LI es necesario para la construcción de CO. Es una de las maneras en que se inspirará al resto de personas para que se sumen en el compromiso, la idea a transmitir es dejar de lado la mirada del trabajo individual para ver y entender que el conjunto es lo que nos hace una empresa.
5	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en sus colaboradores?	<b>Habilidades y capacidades:</b> 1. Escucha activa. 2. Capacidad de comunicación, credibilidad y confianza. 3. Identificar y potenciar las fortalezas de cada individuo del equipo. 4. Compartir los éxitos.
6	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?	<b>Estrategias:</b> Creo que las estrategias para movilizar al equipo deben ser adaptadas a los individuos que la componen, los planes de acción "genéricos" no dan buenos resultados, sobre todo si uno se "empecina" en aplicar soluciones de libro. Cada individuo es un ser único, y necesita de un líder que lo comprenda y le ofrezca las herramientas que él necesite a cada momento. Se entiende que formar y/o encaminar nuestra empresa con una reputación superior, estable y confiable nos garantiza poder crear y tener mejores empleadores y esto nos permite tener niveles altos de compromiso organizacional. <b>Estrategia de movilización de la gente:</b> 1. Reuniones con todos los colaboradores, con el propósito de mantenerlos involucrados en las decisiones de la empresa (aquí se logra tener aportes desde todas las aristas y se sabe lo que está pasando, cuál es problema y cómo se puede solucionar). 2. Reconocimiento y celebraciones mensuales, felicitación al mérito, cumpleaños, aniversarios y se alienta a nivel global para fomentar equipos. Brindar premios no monetarios es parte de nuestra estrategia organizacional (horas extras de almuerzo, canjes, home Office, pase libre para un día, llegar tarde). 3. Día libre, regalar un día adicional a la jornada habitual.
7	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?	<b>Cambio de mentalidad:</b> Los líderes deben dar respuestas, es parte de la gestión que deben llevar adelante, aun cuando la respuesta sea "no lo sé"; pero también deben instar a que los colaboradores pregunten, porque es el camino correcto para el aprendizaje y el crecimiento del conjunto.
8	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?	<b>¿Colaborador comprometido?</b> Por supuesto, tener un colaborador comprometido, es una retroalimentación importantísima para un líder, con ese compromiso se proyecta en el equipo un círculo virtuoso, en el que todos desarrollan las mejores habilidades y crecen a la par.
9	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado "desenganchado" con la organización?	<b>Comportamientos POSITIVOS:</b> 1. Interés por aprender, por conocer más, por tomar nuevas responsabilidades (esa persona tiene un compromiso con su labor, con su equipo y por ende con su empresa). 2. No hay ambiente de conflicto y se percibe equipo y compañerismo. 3. Se hablan de cosas positivas del puesto y/o área, de la empresa por la empresa y para la empresa. 4. Se visualiza más esfuerzo y preocupación de dar lo mejor de sí, disminuyendo la idea de abandonar la empresa. <b>Resultado:</b> -Las actitudes cotidianas nos muestran en pequeños detalles el nivel de compromiso
10	En esta organización en particular "Hotel"; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?	<b>Medición de compromiso:</b> Si, se mide el compromiso organizacional a través de evaluaciones de performance, donde se hacen preguntas específicas para analizar ese nivel de "compromiso y vinculación".
11	Según su creencia: ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencia?	<b>Existencia de líderes:</b> Si, los líderes están identificados y que todos ellos practican por sobre todo la confianza y credibilidad, y que están siempre en la búsqueda de potencias, las fortalezas del equipo.
12	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.	<b>Factores + valorados por colaboradores:</b> 1. Reconocimiento a la labor realizada. 2. Considerar el lado humano (entender y ayudar en las distintas situaciones personales desde la cercanía y la sinceridad). 3. Posibilidad de aprender y crecer. 4. Libertad de acción en el desarrollo de las tareas "Valorar la autonomía y proactividad por parte de sus jefes".
13	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular?, ¿Por qué?	<b>¿CO es igual a nivel empresarial?</b> IGUAL El rubro es muy específico y particular en cuanto a la gestión de la organización, pero como en cualquier otro rubro, las personas son las que llevan esa gestión adelante y por ende ese grado en que un empleado se identifica con una organización en particular <b>no puede ser muy diferente</b> . El rubro hotelero está fundamentalmente marcado por el entorno y las situaciones que puedan presentarse, tanto económicas, políticas, sociales, culturales y actualmente sanitarias, medioambientales como lo fue y es la pandemia COVID 19. Es por esta razón que la adaptación a cambios, demostrando capacidades y habilidades directivas como sería el liderazgo es fundamental para la gestión hotelera. La diferencia la hacen los líderes de cada organización, que puede generar (o no) en sus colaboradores, esa actitud de compromiso hacia el trabajo.

14	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.	<b>Perfil para trabajar en establecimientos hoteleros:</b> 1. Orientación al servicio. 2. Empatía y capacidad de comunicación. 3. Flexibilidad y disposición por aprender. 4. Responsabilidad y eficiencia.
15	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia tales como los Millenials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?	<b>Millenials?</b> No es fácil. Respecto a las generaciones “nuevas” como los Millenials, definitivamente son generaciones más difíciles de comprometer porque tienen una mirada muy diferente a la de la generación que hoy tiene a cargo llevar adelante las organizaciones. <b>Priorizar:</b> Nos obliga a repensar y entender una mirada totalmente nueva sobre lo que los “hace felices” en términos laborales. Entenderlos y buscar su desarrollo debe ser el objetivo como con cualquier otro colaborador.
16	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?, ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?	Difunde de forma masiva los valores. Definir la cultura de la empresa es importantísimo, da la posibilidad no solo de incorporar colaboradores con un perfil acorde a la empresa, sino también darle al equipo un sentido más claro de su rol. Las organizaciones que integren una cultura de compromiso con líderes que mantengan conductas como “Escucha efectiva”, contagiarán efectivamente participación y propósito, conduciendo a sus equipos a actuar positivamente ante situaciones adversas, fomentando vínculos concretos y de pertenencia con sus áreas y empresa propiamente dicha. En definitiva, la gente necesita sentirse involucrada y ser escuchada.
17	Por último; ¿Qué Liderazgo hacia el futuro es necesario implementar teniendo en cuenta los desafíos que nos deja esta situación de pandemia COVID 19 actual?	<b>Liderazgo futuro:</b> La situación pandémica sin duda nos hizo dar un giro en muchos aspectos organizacionales, una vez más la tarea de los líderes ha sido entender, adaptar y guiar al equipo en un momento de crisis (sin dudas la más importante del sector). <b>Priorizar:</b> En ese proceso de readaptación se trabajaron distintos aspectos, como empezar a evaluar el home office que anteriormente para el rubro del hotelería era impensado. Si bien hay muchísimos puestos dentro de un hotel que requieren definitivamente la presencia del equipo (camareras, mucamas, recepcionistas, etc.), se ha podido trabajar en adaptar nuevas soluciones para otras áreas como reservas o administración donde pueden alternarse algunos días de HO con presencialidad. Este es solo un ejemplo de que lo representan los desafíos que la pandemia nos trajo, y el equipo de colaboradores espera respuestas y orientación en cada nuevo escollo que se presenta en este nuevo camino.

N°	Preguntas	Howard Jhonson Florida
1	¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?	<b>Primer paso:</b> identificar nuestra razón de ser como organización de servicios e involucrar a cada individuo a experimentar un compromiso personal, logrando un punto de partida, o terreno de trabajo, en el cual la coordinación y liderazgo se torne más efectiva y libre. <b>Responsables:</b> RRHH y GG. <b>Papel:</b> formar personas (donde puedan reírse, comunicarse con libertad, ser autónomos y entiendan que la empresa es parte de su vida diaria), si los altos mandos no están comprometidos, no se puede bajar líneas directivas de involucramiento de personas con las tareas, metas y objetivos.
2	¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?	<b>En la Argentina:</b> Dentro del rubro, a mi entender y por la experiencia vivida hasta ahora, hay mucho por mejorar, más allá de la actual pandemia Covid-19 que golpeo drásticamente este sector, llegando a cerrar definitivamente muchos establecimientos hoteleros en todo el país, la falta de profesionalismo, es decir personal capacitado y profesional, marca los puntos débiles de dirigir, liderar y/o comprometer a las personas. En muchos casos la experiencia marca el compás del funcionamiento de un hotel, pero es imprescindible ser y/o profesionalizarse o capacitarse. En línea general, percibo que hay clara tendencia a “profesionalizar” al personal, dado que las exigencias del cliente tienden a ser más riguroso año tras año debido a la exposición online de experiencias del cliente, la competencia y otros factores. <b>Problema:</b> Los puntos de resiliencia más allá de la normativa del rubro siguen siendo las personas, su ideología personal, sus paradigmas, formación, costumbres y lo esperan de la empresa.
3	El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?	<b>Concepto Liderazgo:</b> Aquellas experiencias compartidas en el rubro, constituyeron un crecimiento profesional y personal en mi formación, los equipos con los que trabajé y posteriormente forme marcaron un hilo conductor en mis capacidades, desarrollando una mirada de liderazgo con y para la gente con la que trabajé y trabajo. <b>Importancia:</b> Para motivar y estimular a cada individuo y logren las metas y objetivos organizacionales como personales.
4	¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?	<b>LI y CO:</b> LI es clave para la construcción de CO. Es esa habilidad que marca el nivel de motivación, seguridad y compromiso que se transmite al resto de las personas y es sostenida en el tiempo.
5	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en sus colaboradores?	<b>Habilidades y capacidades:</b> 1. Saber comunicar, escuchar, transmitir seguridad y confianza. 2. Identificar fortalezas de los individuos, estimular la auto superación. 3. Por supuesto, compartir el éxito. 4. Entrega considerable (ser multifuncional, todo terreno, visión 360°), esta característica me permitió ver por donde encaminarme en función de mis habilidades.

6	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?	<b>Estrategias:</b> No considero bueno como crear una estrategia única para todo el equipo, cada individuo es único y hay que considerar las habilidades, limitaciones, los tiempos de respuesta de cada uno de ellos para que mi plan de acción tenga más sentido, estratégicamente más eficaz. En esta organización se aplica: 1. Comunicar expectativas (dar retroalimentación del desempeño) "sientan que son importantes". 2. Estar a la vanguardia del entorno "percibir el contexto - situación en el que se vive" Ejemplo: COVID-19.
7	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?	<b>Cambio de mentalidad:</b> Los líderes deben dar respuestas porque es parte de su natural obligación. En cuanto a los seguidores, se los debe estimular para que hagan preguntas con tinte constructivo para así poder ofrecer respuestas más beneficiosas tanto para ellos como al equipo entero, independientemente si son buenas o malas noticias.
8	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?	<b>¿Colaborador comprometido?</b> Sí, el trabajo se vuelve mucho más fluido, eficiente, un espacio donde el crecimiento es mutuo y el compromiso es potenciado.
9	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado "desenganchado" con la organización?	<b>Comportamientos POSITIVOS:</b> 1. El accionar y comunicación es responsable, libre y participativa 2. El grado de proactividad en el área y equipo es muy alto (se diferencian de las personas que constantemente se les tiene que dar tareas, estar pendiente de las fechas de entregas, conflictivos en mínimos detalles o personas que demuestran un único interés en cumplir para lo que se los ha contratado).
10	En esta organización en particular "Hotel"; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?	<b>Medición de compromiso:</b> Sí, se realiza la evaluación de performance, con preguntas específicas que mapean el nivel de compromiso.
11	Según su creencia: ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencia?	<b>Existencia de líderes:</b> Sí <b>Habilidades:</b> 1. Credibilidad y confianza 2. Predisposición y alto grado de interés en mejorar al equipo que lideran. 3. Ser un líder conlleva a tener una enorme responsabilidad, priorizar en la automotivación, tratos de dignidad, consideración del prójimo, sea equipo de trabajo o cliente, positivismo y por sobre todo caminar en la visión propuesta buscando el feedback genuino.
12	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.	<b>Factores + valorados por colaboradores:</b> 1. Posibilidad de aprender y crecer. 2. Ser reconocido por el esfuerzo. 3. Flexibilidad y comprensión humana ante alguna necesidad. 4. Sentir ser parte del equipo.
13	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular?, ¿Por qué?	<b>CO es igual a nivel empresarial?</b> Diferente. El sector hotelero es muy específico, el mismo sigue siendo manejado por humanos e influenciados por sus líderes como pasa en el resto de los rubros; quizás la combinación de gratitud, amabilidad y confianza en el servicio de atender a un huésped y hacerlo sentir como parte de un nuevo "hogar de familia" desde que ingresa hasta su salida, nos permite distinguirnos o establecernos como un icono particular del turismo en el país que obliga tener un compromiso diferente o de mayor grado hacia el puesto y organización. Se requiere una vinculación más específica y fuerte que otra empresa de otro rubro.
14	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.	<b>Perfil para trabajar en establecimientos hoteleros:</b> 1. Perfil orientado al servicio. 2. Responsable y dispuesto a trabajar en equipo. 3. Dispuesto a aprender. 4. Capacidad de comunicación.
15	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia tales como los Millenials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?	<b>Millenials?</b> No es fácil. No son fáciles de comprometer, es muy distinta el interés de lo que buscan en un puesto de trabajo, lo que los hace feliz o el compromiso a largo plazo. <b>Priorizar:</b> Aceptando el desafío de que no todos somos iguales, desde la perspectiva de liderazgo, es necesario comprender las necesidades de cada colaborador, sus preferencias y los disparadores que motivan sus compromisos y lealtad a la organización.
16	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?; ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?	Fundamental como definir la razón de ser. Esta define las bases y comunica de forma masiva los valores que uno espera ver tanto de la empresa como de sus colaboradores. <b>Valores:</b> Confianza, honestidad, lealtad, amabilidad, gratitud, excelencia en nuestro servicio (por medio del compromiso).
17	Por último; ¿Qué Liderazgo hacia el futuro es necesario implementar teniendo en cuenta los desafíos que nos deja esta situación de pandemia COVID 19 actual?	<b>Liderazgo futuro:</b> La situación pandémica puso en el centro de atención a los líderes de todos los sectores. Las habilidades de entender, comunicar y adaptar parte del trabajo a Home Office, acompañar y evaluar al equipo, dar respuestas y orientar en momento de crisis son características que se pusieron a prueba y marcaron un nuevo estándar requerido para futuros líderes. <b>Priorizar:</b> Tener la capacidad de adaptarse a los cambios adversos, siendo resiliente, priorizando en la motivación, compromiso y conexión, serán los puntos fuertes de los directivos en los establecimientos hoteleros, donde la comunicación será esencial para liderar con miras hacia el futuro.

N°	Preguntas	Ba Hotel Buenos Aires
1	<p>¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?</p>	<p><b>Primer paso:</b> observar, preocuparse y atender a los empleados, en el rubro de servicios se entiende que si los colaboradores están felices desempeñando sus funciones, sentirán la necesidad de ser productivos en su trabajo, generándose un alto nivel de compromiso con la empresa, sus tareas y los clientes.  <b>Responsables:</b> son los líderes de la organización.  <b>Papel:</b> transmitir con transparencia la información de metas, objetivos y logros (comunicación) y propiciar el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.</p>
2	<p>¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?</p>	<p><b>En la Argentina:</b>  Antes de la actual pandemia, el sector hotelero venía en crecimiento, para mediados del 2019 se había generado un crecimiento notorio de casi más del 50% respecto al 2018 y Argentina seguía siendo un punto de elección turística tanto interna como externa. La gestión hotelera en el país y mayor aun en CABA para los hoteles de 4 y 5 estrellas en particular, presentan estándares y regulación propia y específica respecto al servicio, número de plazas, disponibilidades ambientales y servicios adicionales, es decir, es imprescindible priorizar en tener personal disponible las 24 horas, con conocimiento en el rubro, atención personalizada, dedicación y por sobre todo con Jefes y/o gerentes que entiendan lo que es “trabajar con personas y para personas” porque nosotros “se atienden personas y nuestro servicio se base en la satisfacción, comodidad y bienes de ellos en nuestro establecimiento”.</p> <p>Si se piensa en compromiso organizacional, el sector te obliga a mantener un estándar de involucramiento de pertenencia desde el punto de vista empleado y empresa, sin ir más lejos toda empresa debe de priorizar este valor agregado “compromiso de sus empleados” porque no solo permite realizar bien las tareas y mantener un clima efectivo de participación y apoyo, sino que también es visto por y para nuestros huéspedes.</p> <p><b>Problema:</b>  - Hay mucho por mejorar, la dirección efectiva de cada hotel debe de ser un objetivo más dentro del resultado satisfactorio del establecimiento, nosotros somos los primeros en fomentar y demostrar que tan comprometidos están con la empresa y con el sector. Muchos de los gerentes de hoteles empezaron desde cero y hoy la mayoría son los dueños de cada hotel; si hay foco de mejora es en escatimar la profesionalización de los gerentes, con cursos de gestión de hotelería, idiomas, dirección de personas, psicología social porque se trata con personas y romper aquellos paradigmas y aspectos culturales propios de cada directivo, persona o líder que está a cargo del hotel.</p> <p>- Otro punto importante para resaltar y que puede generar conflicto para instaurar el compromiso más allá de la dirección de la empresa, tipo de trabajo y/o el equipo, es el entorno social, situación económica o situación personal del trabajador, sin embargo, son los factores donde menos se puede actuar sobre el compromiso.</p> <p>- La dirección como también recursos humanos debe de ser el pionero en fomentar esta cultura de compromiso, desde que se incorpora un elemento nuevo, este tiene que sentirse que entro a un lugar de trabajo efectivo, comunicativo, donde se lo valorará y se lo formará porque somos más que una institución que da un servicio, somos unas de las primeras caras de un país que albergará a nuestros turistas locales como extranjeros.</p>
3	<p>El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?</p>	<p><b>Concepto Liderazgo:</b>  Esa capacidad de influenciar positivamente al equipo y transformar a los empleados en seguidores de la visión propuesta. La habilidad de liderar a un grupo dentro de las organizaciones, es decir, es más que solo ser el jefe o encontrarse en un nivel de jerarquía superior. En empresas hoteleras o de prestación de servicios turísticos en general, donde los horarios son largos y donde se trabaja cuando los demás descansan, es decir, somos un segmento empoderado y conectado 24/7, se necesita de líderes que sean capaces de motivar y sacar lo mejor de sus empleados, con el fin de conseguir su máximo rendimiento.</p> <p><b>Importancia:</b> Entender que la motivación del personal hace que este trabaje alegre y comprometido, sintiéndose pieza importante de la empresa, conociendo los objetivos que debe alcanzar y obteniendo recursos necesarios para ello.</p>
4	<p>¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?</p>	<p><b>LI y CO:</b>  LI es importante para la construcción de CO.  No es lo único, muchas veces las personas se comprometen o se “ponen la camiseta” no por la organización, sino por el compromiso que sienten hacia sus líderes o jefes.</p> <p>En lo largo de mi experiencia he escuchado que “generar compromiso en la gente es muy difícil” y después de tener años en la gerencia, suelo repetirme la frase en forma de pregunta, respondiéndome que “no es difícil, sino que más bien es trabajos y este apartado no es lo mismo”. Una particularidad muy obvia en estos temas es que cuando las personas se entienden a sí mismas con sus costumbres, tareas, estado de ánimo y entienden el beneficio personal de trabajar para lograr los objetivos de la organización, es ahí cuando finalmente se comprometen con sus compañeros, funciones, área y empresa. Esta lógica funciona para nosotros, los líderes, es decir, cuando se genera confianza y comprensión, la gente, el equipo y/o personas quieren trabajar con nosotros y están dispuestos a oírnos y a responder en consecuencia.</p> <p>Con lo anterior mencionado y por la experiencia vivida en la dirección, se puede afirmar que “muchas veces las personas no abandonan la organización, huyen de su jefe”.</p>

5	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en sus colaboradores?	<b>Habilidades y capacidades:</b> 1. Empático, carismático y participativo. 2. Fomentar el compromiso y trabajo en equipo. 3. Priorizar una comunicación fluida y transparente. 4. Delegar. 5. Demostrar objetividad, justicia, buen trato (hay que reconocer que se lidera a personas que dentro de un hotel son lo más importante, si ellos están correctamente motivados, entonces atenderán a los huéspedes bien).
6	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?	<b>Estrategias:</b> La hotelería requiere líderes que participen, sepan y se involucren en el desarrollo de las actividades laborales. Pienso que las estrategias a desarrollar se darán en base a las personas y sus fortalezas. 1. En nuestro hotel, más allá los reconocimientos y comunicación del empleado del mes por mérito, se ha incorporado el plan de “Aprendizaje día a día”, que consiste en un abanico de opciones pedagógicas específicas para el sector, actualmente se viene realizando de manera presencial y hoy sumado al aprovechamiento de la era tecnológica y la conectividad se incorporaron las capacitaciones de manera online permitiendo que se siga realizando el proyecto de formación. 2. Cabe recalcar que la FEHGRA también incorporo este plan de capacitaciones. <b>Estrategia de movilización de la gente:</b> Es importante que el equipo sienta que eres parte de ellos y que trabajan juntos hacia el mismo fin, y que no solo es quien toma las decisiones, sino que los involucra en el desarrollo de estas, asumiendo en equipo los errores que se podrían presentar.
7	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?	<b>Cambio de mentalidad:</b> Uno de los primeros pasos a realizar es conocer al equipo con el que se trabaja y descubrir por qué siguen trabajando en lugares donde aparentemente no son felices, y en base a ello adaptar estrategias para “volver a enamorarlos de su trabajo” o de lo que hacen en la empresa, proponiéndoles nuevos retos que les recuerden esa pasión por servir que en algún momento fue lo que los llevó a trabajar en un hotel.
8	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?	<b>¿Colaborador comprometido?</b> Sí, ya que se ve reflejado en el trabajo que realizan, lo hacen con entusiasmo y ganas, además se les puede seguir preparando, reduciendo la incertidumbre de que reciban capacitación y se vayan a otras empresas.
9	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado “desenganchado” con la organización?	<b>Comportamientos POSITIVOS:</b> 1. Están motivados para trabajar, no se frustran y quieren permanecer en la empresa. 2. Son proactivos y están en constante cumplimiento de tareas (no alargan o demandan de mucho tiempo para cumplir). 3. Están contentos y proyectan excelente trato hacia los clientes (si no fuese así podrían reportar quejas, afectando a la imagen y reputación de la empresa).
10	En esta organización en particular “Hotel”; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?	<b>Medición de compromiso:</b> Sí, mediante la aplicación de encuestas rápidas.
11	Según su creencia; ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencian?	<b>Existencia de líderes:</b> Sí, en algunas de las áreas, es necesario entender, que no todos los líderes son directores ni todos los directores pueden ser líderes, siempre habrá aristas que mejorar y profesionalizar. <b>Habilidades:</b> 1. Comunicación y escucha activa. 2. Empatía y confianza en sus colaboradores (preocuparse por reforzar las fortalezas de su equipo en el aspecto profesional y personal). 3. Proactividad. 4. El líder es aquella persona capaz de sacar lo mejor de sus empleados y/o equipos de trabajo, con el propósito de conseguir su máximo rendimiento y su estabilidad emocional y que la automotivación que demuestre, dirigiendo, trabajando alegre, con sentimiento de pertenencia a la empresa, comunicando objetivos e instaurando la participación serán el punto de partida para gestionar una cultura de compromiso.
12	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.	<b>Factores + valorados por colaboradores:</b> 1. Estabilidad. 2. Capacitación y oportunidad de hacer línea de carrera. 3. Alta dirección. 4. Sueldos acordes al mercado.
13	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular?, ¿Por qué?	<b>¿CO es igual a nivel empresarial?</b> Diferente. Los estándares de trabajo en una empresa de productos suelen ser de alguna manera fijos, en una empresa de servicio varían aun cuando se trabaja bajo estándares también, toda vez que son personas atendiendo a personas. En esta segunda, el colaborador está en contacto directo con los clientes y el poder satisfacer las necesidades de las personas puede significar mucha presión para el colaborador, es aquí donde el conocer el valor e importancia de su trabajo en el proceso de servicio se convierte en un aspecto relevante y particular que hace la diferencia. En la dirección hotelera únicamente se tiene éxito cuando se entiende que se trabaja con personas y para personas, ellas deben constituir nuestra prioridad, es por eso por lo que el compromiso organizacional de nuestro equipo es importante.



14	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.	<b>Perfil para trabajar en establecimientos hoteleros:</b> 1. Vocación de servicio. 2. Habilidades blandas: Inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipo, etc. 3. Facilidad para los idiomas. 4. Compromiso.
15	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia tales como los Millenials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?	<b>Millenials?</b> No es fácil. A diferencia de otras generaciones donde era común permanecer en una sola empresa toda tu vida y era hasta considerado un logro, los Millenials, sólo permanecen en las empresas entre dos a tres años y quizás meses, en muchos de los casos, esta generación está en constante su búsqueda de crear experiencias, aprender nuevos retos. <b>Priorizar:</b> Alinear sus motivaciones a las de la cultura de la empresa, se sienten más comprometidos con empresas que sean responsables y sean generadoras de cambios sociales. Considero que hoy en día los trabajadores de cualquier empresa y sobre todo la gente joven necesita contar con líderes que los inspiren y que les den objetivos claros, líderes que se den el tiempo de conocer y entender cuáles son las necesidades y motivaciones dentro de sus equipos, considerando que cada uno se encuentra en ese puesto por sus diferentes aspiraciones o sueños.
16	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?; ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?	Indispensable. Adicional a ello, saber cuál es la misión, visión, objetivos, que valores nos representa, ayuda a que el colaborador se sienta identificado con ellos y lo refleje en su actuar. <b>Valores:</b> Honestidad, amabilidad, gratitud, compromiso, responsabilidad, lealtad y justicia.
17	Por último; ¿Qué Liderazgo hacia el futuro es necesario implementar teniendo en cuenta los desafíos que nos deja esta situación de pandemia COVID 19 actual?	<b>Liderazgo futuro:</b> Se necesitan líderes que sean flexibles, empáticos y se interesen por el bienestar de sus empleados y cliente. Que asuma un rol participativo e innovador, creando nuevas estrategias hacia una comunicación asertiva con sus colaboradores en diferentes niveles y usando los distintos canales que ahora nos mantienen conectados. Así mismo que se sepa adaptar a los nuevos protocolos y costumbres de las personas bajo los cuidados de seguridad. <b>Priorizar:</b> La actual pandemia COVID 19, nos deja el desafío para el futuro, que más allá de que la tecnología se ha convertido en el medio por urgencia que logro mantener la continuidad de las empresas, la parte humana del trabajo hace crecer a la empresa con bases sólidas y muros fuertes, porque el mayor recurso que tiene un hotel, son indudablemente, sus trabajadores.

Nº	Preguntas	Novotel
1	¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?	<b>Primer paso:</b> respeto mutuo desde la organización hacia los colaboradores y viceversa. Nosotros somos los protagonistas, la gerencia deben de iniciar el camino hacia la vinculación de personal y el trato es un punto de partida. <b>Responsables:</b> GG y RRHH, ser promovida de manera vertical desde arriba hacia abajo del organigrama, generando genuino interés donde la visión, misión y cultura propuesta por la empresa sean el nexo para construir compromiso. <b>Papel:</b> demostrar ejemplo de compromiso para comprometer.
2	¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?	<b>En la Argentina:</b> Dependiendo de la organización, algunos hoteles han logrado políticas de compromiso muy efectivas en su planta permanente. Usualmente, son las cadenas grandes las que poseen los recursos para implementar estas políticas de manera más efectivas a través de estrategias internas que generan y promueven el espíritu de pertenencia a la organización. <b>Problema:</b> Los puntos de mayor resistencia suelen ser los sectores operativos que requieren de menor capacidad en la selección de personal. Allí es donde resulta más difícil, también la generación de iniciativas efectivas para realzar el sentido de compromiso.
3	El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?	<b>Concepto Liderazgo:</b> Capacidad para inspirar a sus colaboradores a superarse como profesional en su área de relevancia, como también por su capacidad para relacionarse con el grupo, generando un ambiente de trabajo propicio para la excelencia. Particularmente en la hospitalidad.
4	¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?	<b>LI y CO:</b> LI es fundamental para la construcción de CO. Desde la manera en cómo se lidera, es a partir de quien deben surgir las iniciativas y quien debe ponerlas en práctica para contagiar a los colaboradores.
5	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en sus colaboradores?	<b>Habilidades y capacidades:</b> Es una combinación de habilidades que forman un líder: 1. Relacionarse de manera efectiva con los colaboradores. 2. Inspire el deseo de estos de ejercer sus tareas con excelencia, racionales y emocionales. 3. Delegación. 4. Saber escuchar y comunicar.



6	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?	<p><b>Estrategias:</b> Es muy difícil plantear estrategias efectivas de pertenencia durante tiempos de cuarentena, sobre todo ante la incertidumbre que existe en el sector de la hospitalidad, de igual manera sin la pandemia se vuelve una tarea difícil lograr comprometer al personal y más aún cuando es un rubro que por su rigurosidad, requiere de personal joven en gran parte de sus áreas y son una generación poco accesible a permanecer en la organización y crecer.</p> <p><b>Estrategia de movilización de la gente:</b> Las herramientas más frecuentes y efectivas que se han desarrollado hasta el 2020 son los planes y programas de socialización, tales como: reuniones de grupo, reuniones 1 a 1 entre líder y colaboradores para planear, charlar, escuchar y desarrollar objetivos a cumplir durante estos tiempos.</p>
7	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?	<p><b>Cambio de mentalidad:</b> En estas épocas de tanta incertidumbre es fundamental que un líder inspire confianza en sus liderados, que él mismo pueda hacer frente a las preguntas, dudas y dificultades que presenta este tiempo en particular y más que cambiar la mentalidad, hacerles entender por qué nos interesa charlas con ellos, saber si tienen dudas en sus puestos y/o áreas, etc.</p>
8	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?	<p><b>¿Colaborador comprometido?</b> Sí, siempre es importante tener colaboradores comprometidos, ya que de esta manera se busca la excelencia en las tareas asignadas, es igualmente importante que los colaboradores entiendan que se debe separar el tiempo entregado a la organización del tiempo personal de ocio.</p>
9	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado “desenganchado” con la organización?	<p><b>Comportamientos POSITIVOS:</b> 1. Presenta propuestas para la mejora de procesos y tareas. 2. Se interesa en mejorar su propia operatoria y brindar mejores entregas de su trabajo (a diferencia de quien simplemente cumple con las tareas y asignaciones previstas).</p>
10	En esta organización en particular “Hotel”; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?	<p><b>Medición de compromiso:</b> Sí, el mismo se mide a través de evaluaciones de desempeño tanto de “Cliente interno”, “Cliente externo”, pares, líderes y liderados, a través de encuestas, feedbacks.</p>
11	Según su creencia; ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencian?	<p><b>Existencia de líderes:</b> Sí, la empresa posee líderes acordes a las posiciones requeridas, carismáticos, experimentados, y conocedores del negocio. Esto genera que las áreas sean guiadas por personas idóneas, con el agregado que inspiran a sus colaboradores a la excelencia.</p> <p><b>Habilidades:</b> 1. Relacionarse de manera efectiva con los colaboradores. 2. Inspire el deseo de estos de ejercer sus tareas con excelencia. 3. “Crear entusiasmo por el futuro”.</p>
12	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.	<p><b>Factores + valorados por colaboradores:</b> 1. Home office. 2. Herramientas brindadas para el trabajo. 3. Capacitaciones y premios. 4. Atención e involucramiento de los jefes y gerentes.</p>
13	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular?, ¿Por qué?	<p><b>¿CO es igual a nivel empresarial?</b> Igual. La industria de la Hospitalidad siempre se caracterizó por ser un rubro donde la excelencia esta no solo en la calidad de los servicios que se ofrecen, sino que su principal cualidad o característica específica se da por las relaciones interpersonales entre el huésped y el personal del establecimiento. Es aquí donde que tan involucrado, comprometido, animado y/o sentido de pertenencia pueda demostrar dentro del establecimiento y hacia el huésped o cliente es sumamente importante. Entonces, si se tuviera que considerar si el compromiso es el mismo, como función u objetivo de comprometer a una persona en una empresa, sería el mismo, porque lograr vincular al personal es el objetivo de casi todas las empresas. Ahora aclarando lo antes mencionado, el rubro hotelero como se ha venido afirmando es muy específico, nosotros somos la cara del turismo, de un país, de una costumbre y somos marca establecida de la experiencia que va a vivir una persona desde el momento que realizara check-in y pisará nuestras instalaciones; es notoriamente visible e indispensable que nuestro personal esté comprometido, es parte de la cultura de un hotel y mayor aun de hoteles de 4, 5 y/o cadenas internacionales. Servicio de atención = compromiso = calidad</p>
14	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.	<p><b>Perfil para trabajar en establecimientos hoteleros:</b> 1. Buena presencia, amable, atento y amigable (extrovertido). 2. Orientación al servicio (asistir). 3. Relaciones interpersonales (trabajo en equipo y predispuesto al contacto personal). 4. Creativos, innovador y abierto a culturas (manejar muy bien los aspectos culturales y así mismo buscar soluciones). “Los clientes y/o huéspedes son muy particulares, tienen diferentes requerimientos que precisan un trato diferente”. Recalco nuevamente, el perfil de un colaborador para este rubro sin dudar tiene que ser “extrovertido”, es decir, que puedan manejar muy bien la inteligencia social, habilidades comunicacionales, buena presencia, trato específico, estas características son muy valoradas y visibles al momento de seleccionarlos.</p>

15	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia tales como los Millenials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?	<p><b>Millenials?</b> No es fácil. Los millenials no son un buen prospecto de personal hotelero para fomentar un lazo en el tiempo, son cambiantes, indecisos y siempre buscarán nuevos desafíos o vivir nuevas experiencias, por mi experiencia no quiero ser afirmativo en una solo respuesta, pero son una generación donde se debe de ser precisos a la hora de crear vínculos emocionales y cuando se cree lograrlo, en muchos casos fácilmente tienden a perderlos rápidamente. Son una generación que se deja influenciar por la moda, amigos, tendencias, entre otras.</p> <p><b>Priorizar:</b> En esta organización se trabaja con personas jóvenes y el desafío por lograr un mejor desempeño y grado de vinculación, es parte de nuestra estrategia. Se premia y reconoce su labor. RRHH, siempre está en sintonía con nuestra idea de negocio, que es "capacitar y demostrar", así mismo se capacita y se pone en marcha lo aprendido con el fin de mantener activo el conocimiento recién aprendido y así crear un desafío para cada empleado.</p>
16	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?, ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?	<p>Fomenta compromiso. La cultura en todo empresa y mayor aun en el rubro hotelero es la base de todo el negocio, los aspectos culturales influyen en todas las aristas de la organización, muchas veces ocurre que desde nuestro lugar, es decir la gerencia tiene claro que valores, estándares o criterios se deben conducir, pero al momento de estandarizarlo a nivel organizacional - personal, no es tan sencillo, cada persona tiene sus costumbres arraigadas y demanda tiempo en subirlos al barco, es por eso que en esos momentos cuenta mucho que tan capaz somos como líderes y que tanto esfuerzo se ha hecho por comprometer al equipo. Para esto es necesario ser hábil comunicador en 360°.</p>
17	Por último; ¿Qué Liderazgo hacia el futuro es necesario implementar teniendo en cuenta los desafíos que nos deja esta situación de pandemia COVID 19 actual?	<p><b>Liderazgo futuro:</b> En un principio, el liderazgo a futuro se debe ver fuertemente influenciado por protocolos sanitarios para lograr el más seguro funcionamiento de los establecimientos hoteleros, dando el primer paso a una reactivación de la industria. Así mismo se tendrá que liderar pensando y mirando constantemente el contexto actual, el entorno, es decir, un liderazgo actualizado, donde las decisiones se tomen para cada día, acortar el tiempo de metas y objetivos será una estrategia que tomara importancia.</p> <p><b>Priorizar:</b> Un liderazgo que tome en cuenta los aspectos emocionales de sus colaboradores centrado en empatía, escucha activa y participación libre de todo el equipo, será una opción adicional a la formación y capacitación en tecnología, las plataformas de comunicación virtual demostraron que en varios rubros empresariales fueron soporte de su continuidad, en nuestro sector quizás por la actividad que se realiza no tubo protagonismo para fomentar ingresos pero si para mantenernos conectados e informados a nivel organizacional.</p>

Nº	Preguntas	Hotel Rochester Concept
1	¿Cuál es el primer paso para construir una política efectiva de Compromiso organizacional? ¿Quiénes son los responsables de promoverlo? ¿Cuál es el papel que el cargo y/o área debe desempeñar?	El primer paso es conocer, empoderar y tratar bien a nuestro equipo, empleado y cliente "a todas las personas en general que están en contacto con nuestro establecimiento". Los responsables de promoverlo somos los gerentes y el área de RRHH.
2	¿Cómo ves a las empresas argentinas del sector hotelero de CABA en este aspecto? ¿Hay mucho para mejorar? y ¿Cuáles son los puntos de resistencia y conflicto para este tipo de iniciativas?	En la argentina, más específicamente dentro del rubro hotelero, el compromiso debe de ser un ingrediente obligatorio en el perfil de trabajador que quereos formar. Indudablemente hay demasiado por mejorar, la tendencia en los hoteles es tener cada vez más fuerte en tener personal joven, y son los jóvenes los que cambian de actitud cada 2 por 3, se resisten a cambios y son muy desafiantes y si sumamos la jerarquía e ideología familiar tradicional de los hoteleros, muchas veces estos factores no ayudan a incentivar estas políticas de compromiso, destruyendo cualquier plan o programa de cambio.
3	El concepto de Liderazgo: ¿Qué significado e importancia tiene para usted dentro de cualquier organización?	El liderazgo está en pocos y lo requieren mucho por no decir todos los cargos altos y medios y bajos, lamentablemente siempre existirá gente que debe de ser acompañada y guiada, pero es sumamente importante demostrar y ejecutar esta capacidad.
4	¿Cómo vez al Liderazgo como una capacidad clave para la construcción de compromiso organizacional?	Como la más esencial en construir compromiso, porque quien guía y está a cargo tiene la obligación de contagiar ese plus que lo hace líder.
5	¿Qué habilidades y capacidades tendría que poseer un líder para generar compromiso en sus colaboradores?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resolución de problemas</li> <li>2. Manejos de tecnologías y relaciones interpersonales</li> <li>3. Gerente de emociones</li> <li>4. Delegador - estrategia</li> </ol>
6	¿Qué estrategias y planes de acción implementaste para generar compromiso o algún vínculo a nivel organizacional en tus colaboradores? ¿Utilizas/te herramientas prácticas, creaste un ambiente efectivo? / ¿Qué estrategias sugiere para movilizar a la gente y captar su atención?	<p><b>Estrategia de movilización de la gente:</b> Por temas económicos, se gestionaron las más básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones de trabajo</li> <li>2. Premiación al reconocimiento</li> <li>3. Talleres motivaciones "cara a cara" (compartir experiencia de trabajo diario entre áreas y dando a conocer los problemas y soluciones del momento, con ello todos no dejaban de estar en conocimiento de lo que pasaba en cada área y se genera compañerismo).</li> </ol>
7	Sin embargo, la gente espera que los líderes le brinden respuestas. ¿También hay que cambiar la mentalidad de los seguidores?	<p><b>Cambio de mentalidad:</b> Los líderes están para lograr cambios y dentro de estos retos, uno primordial es moldear al equipo y formar un empleado mejor cada día.</p>
8	¿Consideras importante tener un colaborador totalmente comprometido con la organización / o tener altos niveles de compromiso en esta organización? ¿Por qué?	<p><b>¿Colaborador comprometido?</b> Si, un colaborador con esa característica es el ideal para este rubro, los hoteles necesitan de este plus de vinculación, para hacer mejores lazos en el equipo de área y en toda la organización.</p>

9	Según su creencia y experiencia; ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador totalmente comprometido de uno no comprometido o llamado “desenganchado” con la organización?	<b>Comportamientos POSITIVOS:</b> 1. Interés por aprender y solucionar problemas 2. Son proactivos y autónomos 3. Se hablan de cosas positivas 4. Son compañeros con el equipo y jefaturas (con el respeto de cargos)
10	En esta organización en particular “Hotel”; ¿Se mide el compromiso organizacional de los colaboradores? Si es afirmativa la respuesta; ¿De qué manera lo realizan?	<b>Medición de compromiso:</b> No.
11	Según su creencia; ¿Cuenta esta organización con líderes claramente identificados para contribuir con la gestión del compromiso organizacional? Si es afirmativa la respuesta; ¿Qué habilidades particulares los diferencia?	<b>Existencia de líderes:</b> Si. <b>Habilidades diferenciadoras:</b> 1. Afrontan retos y resuelven problemas 2. Construyen confianza en el equipo 3. Forman equipos y proyectan mejores metas 4. Empáticos
12	Desde el punto de vista organizacional, actualmente, ¿Qué factores son los más valorados por sus colaboradores dentro del establecimiento? Mencione por lo menos 4.	<b>Factores + valorados por colaboradores:</b> 1. Sueldo 2. Beneficios laborales 3. Capacitaciones. 4. Flexibilidad horaria
13	¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de un establecimiento hotelero (empresa de servicios) es muy diferente a la experimentada por los colaboradores de otras organizaciones, tales como: comerciales (productos), industriales, ¿entre otras? ¿Es un rubro muy específico y particular?, ¿Por qué?	<b>¿CO es igual a nivel empresarial?</b> Igual, para todas las empresas y más necesario para este rubro.
14	Centrándose en los colaboradores (empleados de un hotel), ¿Cuál sería el perfil adecuado de colaborador para trabajar en establecimientos hoteleros? Mencione por lo menos 4.	<b>Perfil para trabajar en establecimientos hoteleros:</b> 1. Comunicativos y empáticos 2. Orientación al Servicio 3. Competencias técnicas (tecnológicas) 4. Creativos
15	Según su creencia; Respecto a las generaciones tendencia tales como los Millenials; ¿Crees que son una generación fácil de comprometerlos?; ¿Qué aspectos o criterios se deben de priorizar en particular sabiendo que este rubro mantiene una orientación estricta respecto a la incorporación de personal joven?	<b>Millenials?</b> No es fácil, al estar superconectados, están constantemente buscando nuevas oportunidades y mejores ofertas laborales y estos aspectos rompen cualquier tipo de programa. <b>Si existe algo por priorizar, es en aplicar metodologías ágiles y nuevas formas de trabajo que se adapten a esta tendencia.</b>
16	¿Qué importante es la cultura de la empresa para fomentar o retraer iniciativas como construcción de compromiso y liderazgo de los altos mandos?, ¿Qué valores son necesarios tener y difundir para fomentar o ayudar este proceso?	<b>Valores:</b> Integridad, respeto, responsabilidad, amabilidad y honestidad.
17	Por último; ¿Qué Liderazgo hacia el futuro es necesario implementar teniendo en cuenta los desafíos que nos deja esta situación de pandemia COVID 19 actual?	<b>Liderazgo futuro:</b> La tendencia a liderar es cada vez más lejos de las personas y centrarse en los contextos actuales, por eso formarse en metodologías ágiles, aplicaciones de video conferencias o video llamadas está marcando el compás de las nuevas formas de liderar, administrar y guiar un equipo. Mas allá de la situación económica producto de la pandemia, los hoteles deberán analizar sus servicios y buscar nuevas formas de seguir generando ingresos, el 80% de su actividad se centra en ocupar la habitación.

**Anexo 5: Graficas adicionales del tipo de compromiso organizacional a nivel general y por variables demográficas.**

Gráfico N° 54: Tipo de compromiso organizacional por género

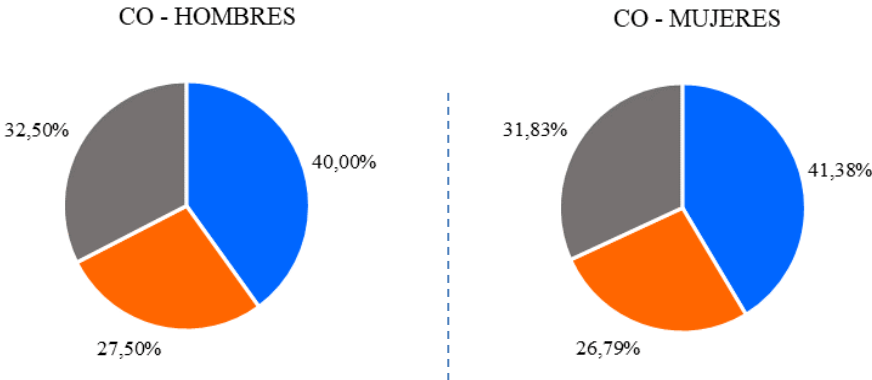


Gráfico N° 55: Tipo de compromiso organizacional por edades

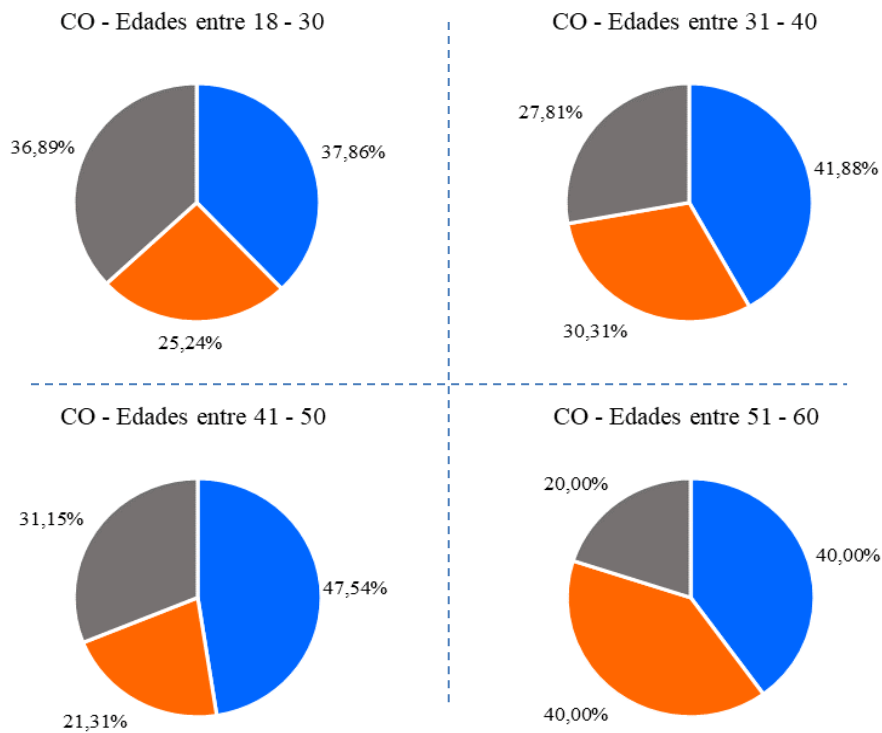


Gráfico N° 56: Tipo de compromiso organizacional por antigüedad

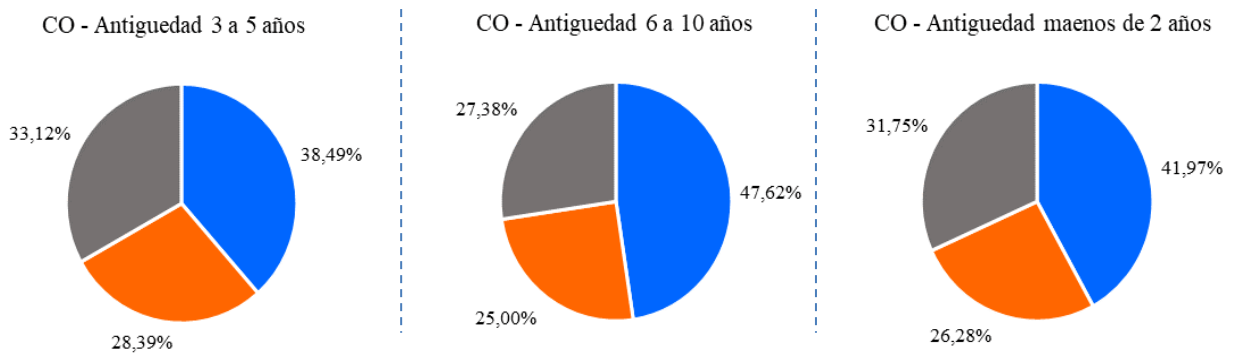
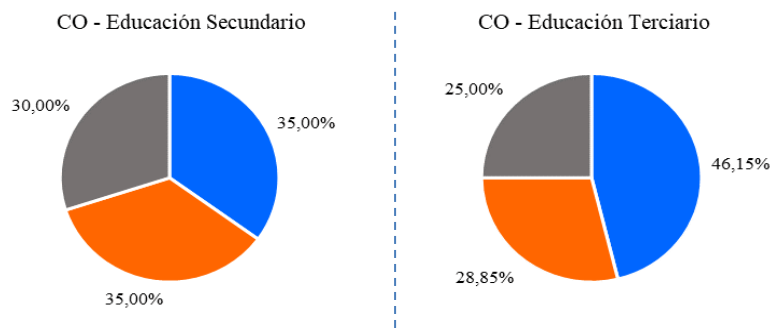


Gráfico N° 57: Tipo de compromiso organizacional por nivel educativo



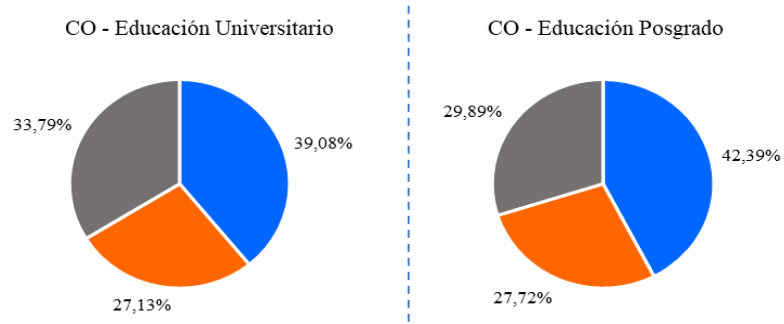
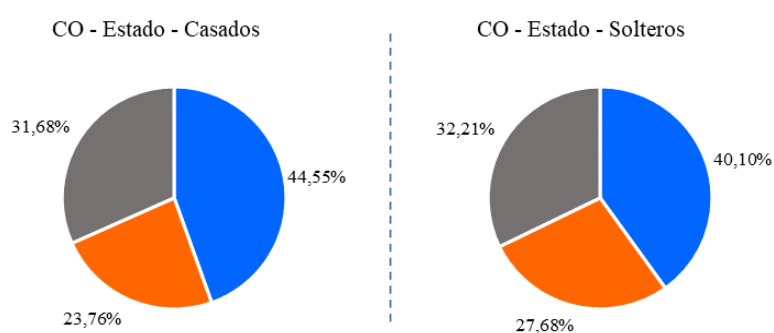


Gráfico N° 58: Tipo de compromiso organizacional por estado civil



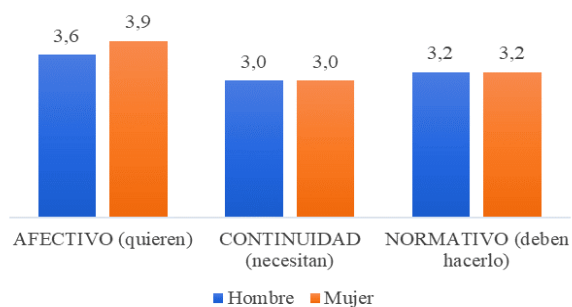
Leyenda

- AFECTIVO (quieren)
- CONTINUIDAD (necesitan)
- NORMATIVO (deben hacerlo)

Fuente: Elaboración propia con datos de los encuestados.

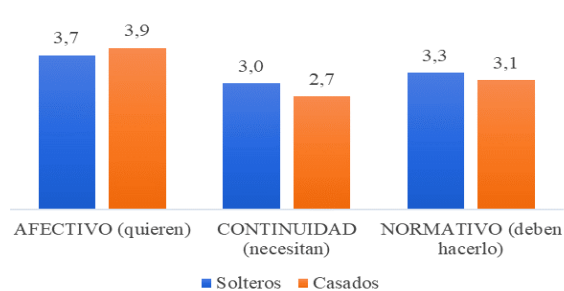
## Anexo 6: Graficas adicionales del nivel de compromiso organizacional a nivel general y por variables demográficas.

Gráfico N° 59: Nivel de compromiso organizacional por género



Se empleó la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0,1 al 1,6: bajo / 1,7 al 3,4: medio / 3,4 al 5,0: alto.

Gráfico N° 60: Nivel de compromiso organizacional por estado civil



Se empleó la escala del 1 al 5 (Likert), donde 0,1 al 1,6: bajo / 1,7 al 3,4: medio / 3,4 al 5,0: alto.

Gráfico N° 61: Nivel de compromiso organizacional por edades

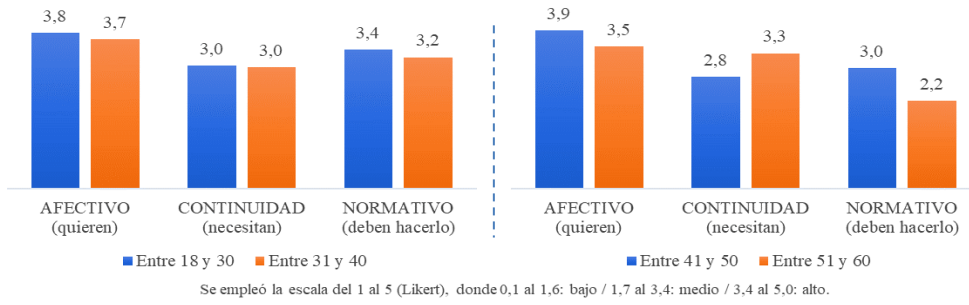


Gráfico N° 62: Nivel de compromiso organizacional por antigüedad

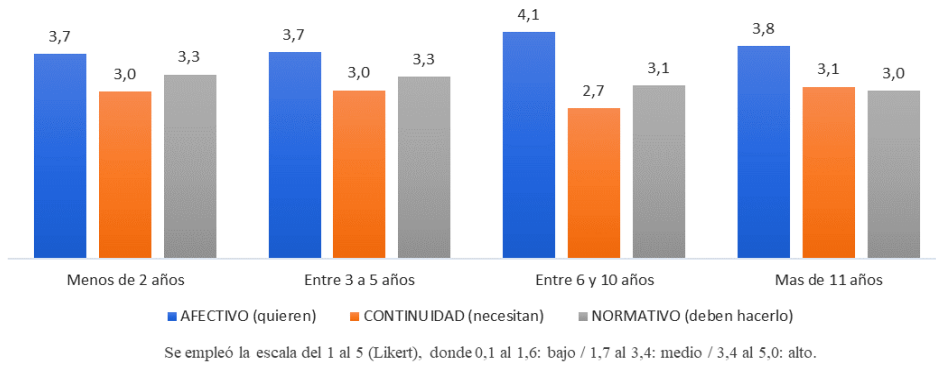
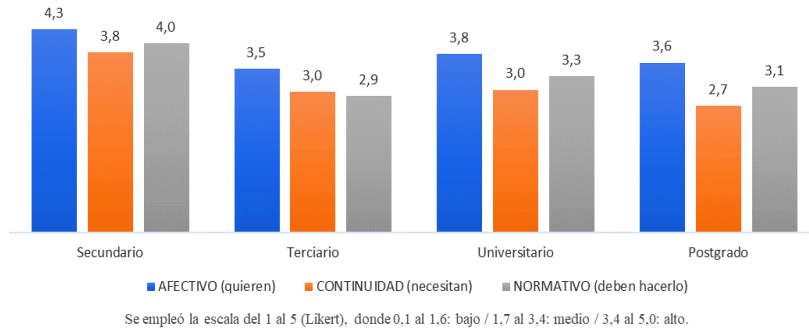


Gráfico N° 63: Nivel de compromiso organizacional por nivel educativo



**Anexo 7: Graficas adicionales respecto a las prácticas de liderazgo a nivel general y por algunas variables demográficas más representativas.**

Gráfico N° 64: Prácticas de liderazgo por género

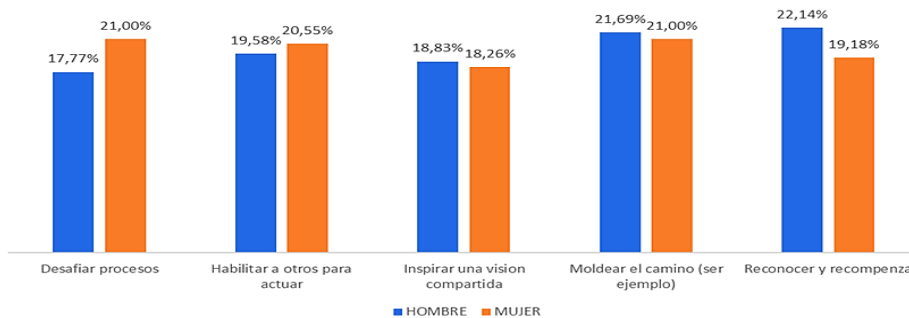
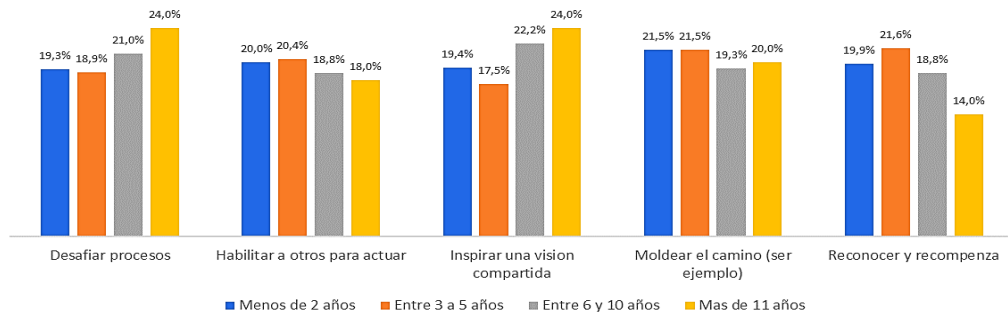


Gráfico N° 65: Prácticas de liderazgo por antigüedad



**Anexo 8: Graficas adicionales respecto a la frecuencia y/o nivel de cada práctica de liderazgo a nivel general y por algunas de las variables demográficas más representativas.**

Gráfico N° 66: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por género

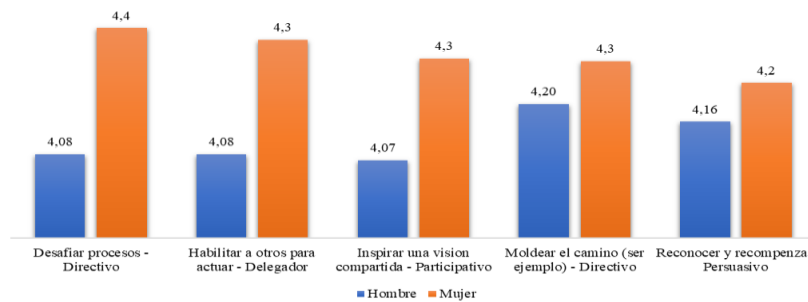


Gráfico N° 67: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por edades

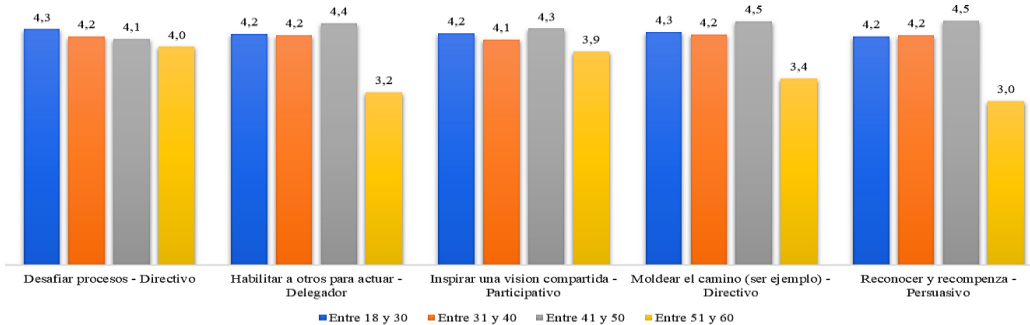


Gráfico N° 68: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por estado civil

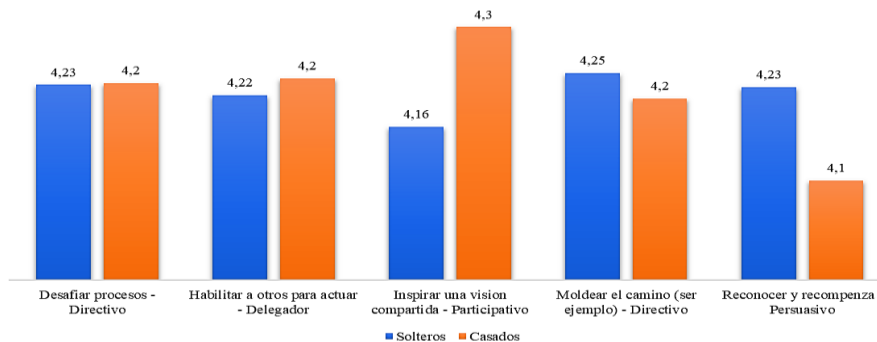


Gráfico N° 69: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por antigüedad

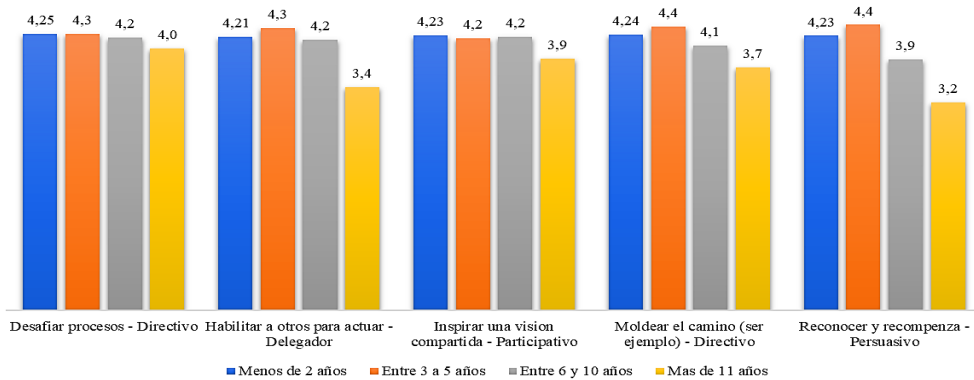
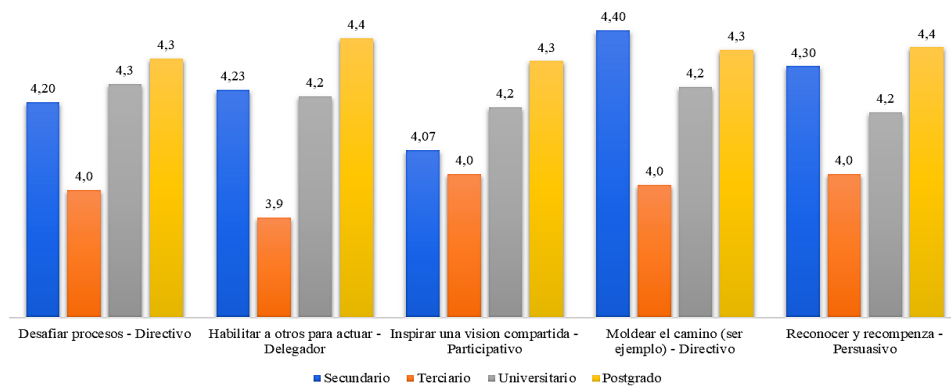


Gráfico N° 70: Frecuencia y/o nivel de las prácticas de liderazgo por nivel educativo





## Plan de trabajo (Calendario):

**Trabajo final de maestría:** “Influencia del rol del liderazgo como capacidad clave de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4

estrellas seleccionados de CABA 2021 para la construcción de compromiso”.

**Maestrando:** Rodrigo Gaston Carnero Swystun

**Director:** Roberto Mazza

Tareas a desarrollar / Meses	2020					2021												2022						
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Introducción y actualización de antecedentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x														
Lectura complementaria y cambio de perspectiva	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x														
<b>Objetivos específicos N° 1: Identificar el tipo y nivel de compromiso organizacional de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.</b>																								
Tarea 1: Técnica Encuesta												x	x											
Tarea 2: Análisis de resultados														x	x									
Tarea 3: Redacción del capítulo																x	x	x						
<b>Objetivos específicos N° 2: Detectar los factores que intervienen en el compromiso organizacional de los empleados de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.</b>																								
Tarea 1: Técnica Encuesta												x	x											
Tarea 2: Análisis de resultados														x	x									
Tarea 3: Redacción del capítulo																x	x	x						
<b>Objetivos específicos N° 3: Distinguir las prácticas de liderazgo que ejecutan los establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.</b>																								
Tarea 1: Técnica Encuesta												x	x											
Tarea 2: Análisis de resultados														x	x									
Tarea 3: Redacción del capítulo																x	x	x						
<b>Objetivos específicos N° 4: Describir las competencias críticas de liderazgo de los altos mandos de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.</b>																								
Tarea 1: Técnica Entrevista												x	x											
Tarea 2: Análisis de resultados														x	x									
Tarea 3: Redacción del capítulo																x	x	x						
<b>Objetivos específicos N° 5: Reconocer el perfil de los empleados para trabajar en establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.</b>																								
Tarea 1: Técnica Entrevista												x	x											
Tarea 2: Análisis de resultados														x	x									
Tarea 3: Redacción del capítulo																x	x	x						
<b>Objetivos específicos N° 6: Describir la importancia de la cultura organizacional en el liderazgo dentro de establecimientos hoteleros de 4 estrellas seleccionados de CABA 2021.</b>																								
Tarea 1: Técnica Entrevista												x	x											
Tarea 2: Análisis de resultados														x	x									
Tarea 3: Redacción del capítulo																x	x	x						
<b>Conclusiones</b>																								
Revisión del documento por parte del director																		x	x	x				
Presentación del TFM en la escuela de postgrado																						x	x	