



**Maggi Maria Luz**

**Arriaga, María Cristina**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración*

## **CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE RESPETO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DESDE LA CREACIÓN DE LA EMPRESA.** Caso Maran Suites & Towers Hotel y Spa ciudad de Paraná.

### **Presentación de la Empresa**

Esta Empresa encarna un nuevo modelo de organización que nace, con capitales y personal totalmente genuinos de la misma ciudad y alrededores.

Inaugurada en agosto de 2005 -con apenas 5 años desde su apertura- viene en crecimiento y mejora continuos.

La visión de sus propietarios fue y es la de ofrecer desde este Hotel, calificado como 4 estrellas, una propuesta única hasta ese momento para la ciudad y para la provincia. Cuenta con instalaciones modernas y de buen gusto, una ubicación excelente (en pleno Parque Urquiza, frente a las barrancas del río Paraná) con vistas privilegiadas, un restaurant de cocina gourmet con atención esmerada y servicios de piscina, spa, y salones de convenciones, entre otras ofertas.

Esta Empresa familiar como objeto de estudio de caso, presenta algunas singularidades:

En primer lugar, cabe definirla como Mediana Empresa de Familia, constituida por un propietario fundador, su esposa y 2 hijos de 25 y 32 años de edad actualmente, que conforman su Directorio

El plantel (de unas 65 a 80 personas entre fijos y extras) cuenta además con la gerencia general a cargo de otra persona de la familia, y sus jefes y colaboradores de la primera hora, son personas elegidas por proximidad, relaciones directas o amistades personales.

De este plantel, sólo unos pocos contaban con formación y/o experiencia en el rubro hotelero - gastronómico, apostando sus propietarios desde el inicio, a que todas las personas incorporadas, pudieran formarse dentro de la Empresa. El principio rector de esta medida poco común de emplear a gente sin experiencia, se toma para privilegiar que las fuentes de trabajo sean destinadas a ciudadanos locales y no "importar" mano de obra de otras proveniencias.

Antes de inaugurar, se tuvo en cuenta esta premisa básica, por lo que previamente, se entrena y prepara al personal, con capacitación en los *aspectos duros* específicos de cada área y en los *aspectos blandos* de trato, atención al cliente, trabajo en equipo, desempeño basado en valores, etc. comenzando desde el inicio **con la construcción de una cultura de respeto y cuidado al cliente interno y externo, comunicación abierta, buen clima laboral y un amplio espacio para el aprendizaje y el perfeccionamiento.**

### **Año 2005 – Comienzo del Proceso de Aprendizaje**

En los primeros meses, previos a su inauguración, el equipo formado por el Dr. Isaac Hertz-



riken y la Lic. María Luz Maggi (autora de este informe) comienza un programa de capacitación destinado principalmente a la integración del grupo y al reconocimiento de la necesidad de desarrollar habilidades puntuales, tales como trabajo en equipo, liderazgo y conducción y la **comunicación efectiva**.

**Nos incorporamos como coaches y consultores en MARAN, aún antes de abrir sus puertas, en 2005 y continuamos a la fecha, desarrollando un plan de trabajo de amplio espectro**

Durante esta primera fase, se destaca la introducción a la teoría de **Roles de Equipo en Acción (Meredith Belbin – Cambridge.-UK)** para el trabajo en equipo, mediante experiencias lúdicas y el desarrollo de habilidades comunicacionales:

Para este último tema se propone y practica una metodología de reuniones efectivas y los llamados "**Círculos Conversacionales**" (Ver Anexo I)

### **Año 2006 - Coaching y Mentoring al Equipo de Jóvenes Directivos**

Otro de los "atípicos" desafíos que ponen en juego los dueños fundadores de esta singular Empresa es la de confiar la dirección ejecutiva de la misma, a manos de sus jóvenes hijos: estudiante de Administración de Empresas uno y Diseñadora Gráfica la otra.

Estos jóvenes, de carácter afable y mente abierta, que cuentan con escasa o nula preparación para una tarea de esa envergadura, se disponen literalmente a "aprender de cero" bajo la atenta mirada de sus progenitores. Con la inestimable dirección operativa del Hotel, por parte de un primo hermano -a cargo de la Gerencia. General- todo el incipiente plantel bien predisposto y la guía de esta coach, asumen en **2006** el primer compromiso de formación profesional en sus funciones.

Desde marzo de ese mismo año, se da por comenzado el primer **Coaching y Mentoring como Plan de Evolución de Carrera y un Programa Inicial para el Desarrollo de los RRHH** que se constituye en pilar y soporte del desempeño, la adaptación y la extraordinaria habilidad de ambos jóvenes para sacar partido rápidamente a sus cualidades humanas y a su capacidad de aprender. (Ver anexo II)

Esta primera etapa de crecimiento personal para la apropiada evolución de carrera del joven equipo directivo, es diseñada ad hoc y con un formato de reuniones y workshops mensuales, con soporte a distancia, durante un período de 15 meses.

Entre otras ventajas de este tipo de aprendizaje, se hallan las experiencias del día a día trabajadas con metodología vivencial y a manera de laboratorios de práctica concreta, volcando parte de los objetivos del Plan de Trabajo, en forma directa en la Empresa. Se comienza además a crear bases de un área de RRHH organizada para el Hotel.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Durante el curso del ciclo 2006 se realiza un primer gran relevamiento de los **Perfiles de Roles de Equipo** con la tecnología **Belbin**, para todo el plantel de la Empresa. Este relevamiento permite la detección de fortalezas y debilidades en la configuración inicial de los grupos por áreas en el trabajo en común, dando lugar a las primeras rotaciones, y a corregir y mejorar la autopercepción y la performance por 360º de los equipos.

También se lleva a cabo la primera encuesta de clima laboral, que aporta datos para saber cómo se encuentra el personal en su totalidad, a poco menos de 1 año de la apertura.



Entre los contenidos más importantes de esta fase del proyecto, encontramos los siguientes:

- Estrategias de Comunicación Efectiva
- Herramientas de Gestión de RRHH
- Liderazgo e Influencia
- Modelos Mentales y Manejo de la Inteligencia Emocional
- Monitoreo y Control de Gestión
- Creatividad
- Toma de Decisiones y Resolución de Problemas
- Desarrollo de la Inteligencia – Focalización y Concentración
- Motivación y Desarrollo de Proyectos

### **Año 2007 - Coaching & Mentoring Ampliado al Personal de Gerencias y Jefes de Área Y Etapa II con el Equipo Directivo**

A partir de marzo de **2007** y como una generosa extensión de sus propias experiencias valiosas, el equipo directivo decide ampliar el Programa de Coaching y Mentoring a las gerencias (General y de Alimentos y Bebidas) y a los jefes de todas las Áreas del Hotel.

Los objetivos más importantes de esta etapa fueron:

- Llevar a este grupo, a un más **alto nivel de comunicación transparente y efectiva**, con códigos comunes, facilitando la tarea y la convivencia armónica dentro de todo el Hotel.
- Reconocer y dar lugar a la práctica de los valores fundamentales de la Empresa y dejar lugar a la expresión genuina del potencial humano en la misma
- Llegar a cocrear el Modelo de Empresa Inteligente, sana y sustentable, que se venía construyendo
- Facilitar a este grupo, espacios de aprendizaje y reflexión para reconocer y compartir talentos, hacerlos disponibles y aplicables en sus vidas personales y laborales, dentro de sus funciones.
- Habilitarlos en nuevas capacidades para su evolución personal y en su carrera profesional
- Inspirarlos para que devengan activos y conscientes cocreadores del sueño, la visión y la realización de esta Empresa que educa, crece y sirve a su gente para servir a otros con calidad permanente. Todos estos objetivos, estarán siendo volcados a la práctica directa *in situ*.

Esta etapa se inicia en marzo de 2007, con un primer retiro con convivencia de 2 días, fuera del Hotel y lejos de la ciudad. En el mismo se le dio relevancia a la sensibilización del grupo, preparándolo para el programa y a la integración de todo el conjunto de personas que lo componen.

Todo el proyecto estuvo diseñado para trabajar durante un ciclo de 12 meses con encuentros presenciales y con apoyo a distancia. En este formato, hubo también workshops, reu-



niones de trabajo con colaboradores, entrevistas individuales y el desarrollo de un Portfolio con materiales específicos, testeos, elaboración de cuestionarios, lecturas de artículos y notas, etc. El apoyo a distancia estuvo enfocado al seguimiento y las guías de continuidad de los encuentros presenciales.

Hubo una premisa importante, la cual consistió en recuperar y poner en aplicación, la herramienta BELBIN, desplegada durante el año anterior, para desarrollar a los equipos a cargo.

Los contenidos más importantes para esta fase fueron:

- Autogestión y Liderazgo
- Comunicación Abierta
- El Arte de Preguntar y el Arte de Delegar

### **Año 2008 - Coaching & Mentoring Ampliado al Personal de Gerencias y Jefes de Área Etapa II y Etapa III con el Equipo Directivo**

Estas etapas comienzan en marzo **2008** y tienen como objetivo fundamental, continuar con el desarrollo aportado por esta formación gradual y sostenida. Los múltiples beneficios obtenidos por sus participantes y el plantel en general a lo largo del tiempo de trabajo que lleva en marcha, hacen que se lo haga continuar por un nuevo período de 12 meses consecutivos más.

Otros objetivos importantes para este ciclo fueron:

- Lograr un mayor nivel de integración entre todo el equipo de Gerentes y jefes y de éstos con sus respectivos colaboradores
- Explorar la búsqueda de resoluciones creativas a conflictos que se suscitan a repetición
- Incrementar la cultura de la auto-responsabilidad, la comunicación abierta, los valores compartidos y el espíritu de equipo.
- La práctica acentuada de los valores fundamentales de la Empresa y la expresión ampliada del potencial personal y grupal.
- Habilitar nuevas capacidades inteligentes en los líderes de equipo, que contribuyan a nuevos pasos evolutivos propios, de su gente y de la Organización.

El diseño de este ciclo sostiene el mismo formato de entrevistas individuales (mensuales) para el monitoreo personalizado del propio proceso, reuniones y acciones con colaboradores a cargo, y para todo el equipo de jefes y gerentes, así también como la Red de Apoyo a Distancia.

Se realiza un segundo retiro con convivencia de 2 días, fuera y lejos del Hotel, que permite ver los notorios avances del proceso de aprendizaje y establecer un punto de partida renovado para esta fase.

Se destaca la realización de un Coaching específico destinado al Gte. General, personalizado y ampliado, para trabajar un nuevo estadio de la transición de una gerencia operativa en sus comienzos, a una gerencia más estratégica y adecuada para el momento actual del Hotel.

Los contenidos más importantes de esta etapa devienen de la consideración previa de necesidades y expectativas surgidas en la evaluación del ciclo 2007.



Los grandes temas del ciclo fueron:

- Autogestión y Liderazgo (plantearse metas y objetivos de progreso – madurez y manejo de las propias emociones – responsabilidad por las acciones realizadas y sus consecuencias – calidad de comunicación y relaciones laborales saludables – aprender de la resolución creativa de los conflictos -).
- Bases del Trabajo en Equipo: Responsabilidad 100%, Comunicación Abierta, Valores Compartidos y Espíritu de Equipo para poder ensamblar funciones y todas las áreas entre sí.
- Optimizar la herramienta Belbin para activar una performance exitosa en cada equipo, reconociendo las fortalezas y aceptando las debilidades permitidas de sus integrantes, tomándolas como indicadores de mejora.

Se planteó un trabajo práctico basado en el análisis del libro "La Empresa Consciente", del autor Fredy Kofman, para aspirar a un diploma de completación de los ciclos 2007 y 2008 que fue entregado y presentado en diciembre 08.

### **Año 2008 – Creación y Puesta en Marcha de una Matriz Funcional para un Área de RRHH**

Desde agosto 2008 y hasta mayo 2009 se realiza una etapa inédita en la historia de MARAN

Se trata de un plan en 3 Fases para, crear, organizar y disponer de un área específica de RRHH en la Empresa.

Comienza con una nueva encuesta de clima laboral y encuadra 3 fases sucesivas que incluyen:

- Relevamiento de todos los elementos y disposiciones legales y operativas propias del área a crear, partiendo de una administración de personal funcionando desde los inicios.
- Diseño de una estructura tipo para la misma (aspectos legales y jurídicos, de convenios de trabajo, alcance de responsabilidades de empleados y empleadores, legajos, organigrama, manuales de inducción y de tareas, exámenes preocupacionales, necesidades de capacitación, etc.
- Diseño de formularios y descripciones de puestos de toda la Empresa
- = Evaluaciones de desempeño
- Coaching a gerentes y jefes, para su implementación, devoluciones y mejoras posibles, según lo que surge de dichas evaluaciones

### **Año 2009 – Programa de Crecimiento Guiado y Coaching para gerentes, jefes de áreas y colaboradores, entre abril de 2009 y marzo de 2010**

Luego de la puesta en marcha del proceso en 3 Fases iniciado en agosto de 2008 para la estructuración de un área de RRHH y de su completación en junio 2009, se hace necesario un plan de apoyo posterior.

Esto implica realizar un seguimiento y coaching, destinado a todos sus gerentes, jefes y resto del plantel de la Empresa, de manera de hacer efectivos y aplicables en cantidad y calidad, todos los elementos de la estructura creada en RRHH.

Este propósito conlleva la necesidad de hacer efectiva entre todo el plantel la profesionali-



zación que implica esta área recientemente instalada:

- Propiciar el reconocimiento y el valor de estas herramientas y dispositivos que se han comenzado a aplicar, tales como: las encuestas de clima, los perfiles de puestos y las evaluaciones de desempeño, entre otras
- Habilitar nuevas capacidades en los responsables de área y en cierta medida en cada colaborador, al hacer de esta sistematización de tareas, procedimientos y comportamientos personales y laborales un proceso formal y de rutina favorable a la cultura y buen funcionamiento de las reglas internas del Hotel

Como partes más importantes y diferenciadas de esta etapa, destacamos las siguientes:

**\*Entrevistas y reuniones con OBJETIVOS.**

**\*Coaching Personalizado con el gerente general, y según objetivos de mediano y largo plazos.**

**Reuniones de trabajo sobre temáticas puntuales (o Workshops) con jefes y gerentes.**

**Y a nivel de todo el plantel de la Empresa: Diseño de un proyecto de Escuela o Centro de Capacitación Continua, dentro del Hotel.**

Como parte de la continuidad del proceso de aprendizaje y capacitación de todos los integrantes de MARAN, se establecerán pautas para una estructura interna que permita gestionar y llevar a cabo, todas aquellas actividades de formación o perfeccionamiento que se detecten en el plantel de colaboradores

**Contenidos del Programa de Crecimiento Guiado**

De acuerdo a la evaluación de necesidades y expectativas, y a la performance de 2008/09, comprendió aspectos tales como:

- \*Profesionalización y capacitación interna.
- \*Saber fijar objetivos, medirlos y encarar mejoras.
- \*Conocer y estimular la capacidad potencial del personal a cargo.
- \*Establecer y consensuar reglas de juego éticas y sustentables.
- \*Autoevaluación y autocrítica.
- \*Liderazgo y conducción.
- \*Trabajo en equipo.
- \*Conocimiento de los servicios y productos que ofrece Maran.
- \*Crear conciencia de la empresa como un todo orgánico.
- \*Saber ofrecer, vender y crear la necesidad de lo que producimos.

Dando por inaugurado el Centro de Capacitación Continua del Hotel, a partir de octubre de 2009 y hasta marzo de 2010, se diseñó y llevó a cabo un programa alternativo de Capacitación Especializada dentro del rubro Hotelería y Gastronomía

En conjunto con la Empresa Fernando Salas Consultores y con el apoyo de la SEPYME, se entrenó a todo el plantel en temas específicos para las áreas de Housekeeping, Mantenimiento, Recepción y Alimentos y Bebidas.



## **Año 2010 – Programa de Entrenamiento: “Estrategias de Activación en Ventas y Crecimiento Centrado en el Cliente”**

Por último, a partir de agosto de 2010, se viene implementando este programa que apunta a que todos y cada uno de los integrantes de la Empresa desarrollen expertise para conocer, ofrecer y vender mejor los productos y servicios que ofrece el Hotel

### **OBJETIVOS FUNDAMENTALES en esta ETAPA:**

- Implementar un **entrenamiento específico** destinado a activar fuertemente el tema de ventas, captación y fidelización de clientes, para todo el plantel de la Empresa
- Organizar, coordinar y supervisar un equipo *ad hoc*, destinado a crear, y llevar adelante acciones que generen una mayor rentabilidad al negocio del Hotel en todas sus áreas, productos y servicios.
- Diseñar y poner en marcha una capacitación interna, autogestionada y altamente efectiva, para entrenar a todos y cada uno de los integrantes de las diferentes áreas, en el uso y aplicación de herramientas de marketing y ventas
- Realizar prácticas *in situ* en cada área y entre áreas, para anclar la utilización de los dispositivos de atención al cliente y de ventas que sean enseñados a partir de dicha capacitación.
- Habilitar estas capacidades primero en los responsables de área y a través de ellos en cada colaborador, procurando que en un proceso de ritmo y repetición se incorpore como rutina esta cultura orientada a las ventas en todo el Hotel

Para ello, y dentro del marco de las actividades de su Centro de Capacitación Continua, venimos formando facilitadores internos que han comenzado a capacitar a sus compañeros, no sólo en el tema Ventas y Atención al Cliente y sino también en aquéllos elementos que constituyen las diferentes especialidades por áreas

Por ejemplo, responsables de Eventos enseñando en la práctica, el armado y desarmado de Salones, como así también, gente de Mantenimiento, dictando un curso preventivo de problemas eléctricos a mucamas y otro personal de Housekeeping.

La orientación es hacia la polifuncionalidad de cada colaborador, más allá de su área y concientizado como parte de un todo integral que se ocupa no sólo de las tareas por sector, sino que puede atender a otras necesidades organizándose en equipos complementarios

De esta forma, se completa el informe o la crónica del devenir de esta Empresa Aprendiz por elección, que demuestra cómo a través del respeto por la gente y mediante un proceso de Educación Continua, se logran resultados sustentables y crecientes

Se agradece a los Directivos de MARAN SUITES & TOWERS, Hotel y Spa, la confianza depositada en Millennium III- Tecnologías de Inteligencia y Creatividad, como facilitadores de este proceso y por autorizar la publicación de esta experiencia como caso de éxito



(ANEXO I)

### **Los Círculos Conversacionales® de Millennium III**

*Una herramienta innovadora de comunicación, basada en las reuniones ancestrales de la Humanidad*

Desde tiempos remotos en tribus, pueblos y aldeas, se han utilizado las reuniones en círculo para múltiples propósitos. La gente se reunía en círculo para generar energía grupal, motivación y conexión necesaria para hacer exitoso el logro de sus metas y objetivos. Para celebrar, antes de salir a cultivar los campos, a cazar, a construir. Para tratar los temas de interés comunitario, escuchar a los "ancianos de la tribu" y por sobre todo, para resolver sus conflictos y diferencias.

Es decir, los círculos han sido esenciales en los grupos humanos, como símbolo de unión, pertenencia y fuente de poderosas fuerzas para la acción.

#### **QUÉ SON LOS CÍRCULOS CONVERSACIONALES®**

Son grupos de personas reunidas en círculo, vivenciando procesos de comunicación guiada. La combinación del silencio con el sonido de las palabras, es un lenguaje universal que pertenece a todos los seres humanos y trasciende todas las barreras históricas, sociales y culturales.

Cuando un grupo de personas hace una experiencia en un Círculo Conversacional, genera la habilidad de una sinergia que crea lazos de unión, ayuda a enfocar la visión común, el propósito y la dinámica del mismo.

En la actualidad se desarrollan Círculos Conversacionales a modo de metáfora de comunicación en diferentes Empresas e Instituciones, que se adecuan según las circunstancias, a las necesidades y objetivos de cada Organización.

#### **POR QUÉ HACER HOY CÍRCULOS CONVERSACIONALES®**

- Para fomentar el Espíritu de Equipo (Team Building) en todo tipo de grupo humano.
- Generar unión y espíritu de pertenencia.
- Mejorar la comunicación.
- Despertar el deseo de participación y compromiso
- Incrementar la motivación.
- Instalar el principio de cooperación versus la rivalidad.
- Lograr contextos óptimos de reunión y aprendizaje.
- Favorecer el desarrollo del potencial humano integral.
- Mejorar el clima dentro del contexto laboral.
- Comprender a través del ejercicio del silencio y la palabra, la experiencia de una organización
- Favorecer el logro de Metas y Objetivos.
- Celebrar, compartiendo el entusiasmo que genera esta vivencia entre sus participantes
- Mejorar las relaciones humanas.



## (ANEXO II)

### **METODOLOGÍA: INTEGRADA Y VIVENCIAL**

*La metodología de aprendizaje está orientada a desarrollar a las personas, habilitándoles nuevas capacidades cognitivas en general y en particular. Con ellas, cada persona adquiere y desarrolla sus propias estrategias para pensar y actuar con eficacia, en diferentes situaciones.*

*Qué es el Coaching?: es el proceso de ayudar a otra persona a desempeñarse en el pico de sus habilidades. Implica hacer aflorar las fortalezas de esa persona, guiándola a superar resistencias e interferencias internas, para que pueda funcionar plenamente, como parte de un equipo o comunidad. El coach, cuando es efectivo, observa los comportamientos de la persona y le ofrece claves o guías acerca de cómo mejorar su actuación en situaciones y contextos específicos. Le provee feedback específico de comportamientos para que el coaché pueda aprender o crecer.*

Se diferencia de una capacitación tradicional que se dirige sólo a desarrollar habilidades y capacidades cognitivas generales, focalizándose en aplicarlas y ponerlas en marcha, sobre situaciones específicas

*Características: \*es altamente pragmático \*armoniza con el día a día de las personas entrenadas \*permite establecer metas concretas a corto plazo \*genera conocimientos transmisibles a otros \*facilita la evaluación de habilidades específicas \*expresa una escala de valores positivos frente a los clientes y colaboradores \*aporta logros concretos y sustentables para moverse con certeza en el cambiante mundo personal y profesional*

*Qué es la TUTORIA O MENTORING?: es el proceso de ACOMPASAR a otra persona, propiciando espacios de contactos directos y confidenciales. Es distinto y complementario del COACHING. En este caso, el Tutor o Mentor guía y aconseja a la persona para descubrir sus propias competencias inconscientes y fortificar sus creencias y valores relevantes y positivos.*

Casi siempre lo hace a través de su propio ejemplo. Los mentores son a menudo, individuos que han ayudado a dar forma o influyen en las vidas de otros, de manera altamente positiva.

Lo logran "resonando" con el otro, dejando salir en libertad o revelando algo profundo y valioso, oculto dentro de aquel al que guía.

Dentro de las Tecnologías de Inteligencia y Creatividad a aplicar, se dispone fundamentalmente de los recursos de la Programación Neurolingüística y de bases de la Bioenergía y las Neurociencias aplicadas al Aprendizaje.

El enfoque es holístico, centrado en las personas y basado en el compromiso de vincular el crecimiento personal de los participantes, al del equipo directivo y al de la Empresa



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencia Bibliográfica: Los libros citados a continuación, forman parte de La Biblioteca de Lectura de MARAN Suítes & Towers y se han utilizado como soporte para los trabajos de investigación realizados por los Directores y los Mandos Medios

### LIBROS

BELBIN, R. Meredith. Roles de Equipo en el Trabajo UK 1993

COLLINS, James - PORRAS, Jerry. Empresas que Perduran –principios exitosos de compañías triunfadoras. Grupo Ed. Norma 1995

KOFMAN, Fredy La Empresa Consciente –cómo construir valor a través de valores- Ed. Aguilar. 2009

. AAguilar. uilar 2008