

XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional

“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

La comunicación organizacional en una empresa familiar del sector hotelero en
Tabasco.

Mesa Temática: MiPyMes y empresa familiar

Modalidad: Investigación concluida

Autores

Gabriela Hidalgo Quinto¹

Jabin Jair Ramos Romero

Jannet Rodríguez Ruíz

Javier Toledo García

Edna María Gómez López

Correo Electrónico: gabrielahidalgoq@hotmail.com

Teléfono **9931926757**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Av. Universidad s/n Zona de la Cultura

Col. Magisterial. C.P. 86049

Villahermosa, Tabasco, México

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

¹ autor responsable de la comunicación

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR HOTELERO EN TABASCO

Resumen

El objetivo de esta investigación fue conocer la comunicación organizacional que existe en una empresa familiar del sector hotelero de Tabasco, dicha empresa ha tenido que adaptarse a los cambios del entorno en el estado para mantenerse en el mercado, impactado de diversas formas a la dinámica de la organización. Cabe señalar que por solicitud del propietario y por respeto al mismo, se hace referencia a la organización familiar como Hotel Familiar y al propietario como Sr. Smith. Se consideró la teoría de contingencia para explicar las adaptaciones y decisiones que han tenido que tomar los propietarios para sobrevivir en un entorno cambiante por el decremento de la actividad petrolera y la competencia de otras empresas del mismo giro, la comunicación organizacional como el conjunto de procesos y técnicas utilizadas para mantener el sistema organizacional funcionando, generando los procesos de adaptación y cambio necesarios para mantenerse en el sector hotelero local. Los resultados obtenidos muestran el desarrollo del hotel a través del tiempo y los procesos de crecimiento y adaptación al cambio del entorno y el papel de la comunicación entre el personal quienes han tenido que realizar diversas funciones ante las consecuencias del cambio. Podremos darnos que la comunicación no es un factor considerado en el proceso de cambio, en el cual no se involucra a los trabajadores, lo que impacta en el logro de objetivos de la misma.

Palabras clave

Comunicación Organizacional, Empresa familiar, Cambio

La Comunicación Organizacional en una Empresa Familiar del Sector Hotelero en Tabasco

Introducción

Tabasco ha sido un estado caracterizado por su desarrollo económico basado en la industria petrolera, la cual permitió el auge de diversos tipos de empresas que permitieron atender las demandas de este sector, principalmente. Sin embargo, en la actualidad la caída de la industria trajo como consecuencia la pérdida de empleos y el cierre de muchas pequeñas y medianas empresas que dependían de este rubro, aquellas que han logrado sobrevivir han tenido que reducirse o adaptarse para poder mantenerse en el mercado local.

Muchas de las empresas del sector hotelero en Tabasco tienen su origen en las empresas familiares, las cuales fusionan dos sistemas o instituciones, el familiar y el empresarial, los cuales se superponen y se hacen interdependientes, sin embargo, de acuerdo con diversos autores, al mezclar los problemas familiares y empresariales, se generan una serie de problemas que afectan el desarrollo de la organización.

En el caso de esta investigación, se maneja el aspecto familiar desde el punto de vista del desarrollo de una empresa familiar en el sector hotelero de la ciudad de Villahermosa, Tabasco. Esta organización surge en el auge petrolero que existió en

la década de los ochentas, la cual ha cambiado drásticamente en los últimos tiempos haciendo que la empresa haya tenido que adaptarse al nuevo contexto económico y social del lugar.

La problemática que se presenta se relaciona con la comunicación organizacional que existe entre el personal del Hotel Familiar como consecuencia de los procesos de cambio y adaptación al contexto social y económico actual en el estado, basados en la toma de decisiones del propietario actual del hotel.

A través de la investigación se puede conocer como se ha llevado a cabo la adaptación a los cambios del entorno y como esto ha impactado en las relaciones de la administración actual con el personal y los clientes. Se realizó un diagnóstico de comunicación a través de un estudio de caso, ya que los resultados esperados son particulares de esta empresa familiar.

El diagnóstico permitió conocer la situación actual del hotel familiar y llevar a cabo propuestas que coadyuvan a la solución de diversas problemáticas que se presentarse, considerando que, de acuerdo a las políticas públicas, el estado entra en una nueva fase de cambio en el entorno, que puede ser de beneficio para este tipo de empresas.

De igual forma se toma en cuenta que actualmente están resurgiendo las empresas familiares como una característica importante para ofrecer servicios de hospedaje a los diversos públicos, haciendo que los clientes se sientan como si llegaran a casa a partir de los servicios que el hotel les puede ofrecer. De esta forma la investigación

permitirá mostrar a los interesados la importancia de los servicios y la comunicación que deben establecerse con los actuales y futuros clientes.

Como parte de los resultados, se retoma y resalta la importancia de la comunicación para mantener un buen ambiente de trabajo en beneficio de los clientes actuales y potenciales y de los servicios que se ofrece, así como la oportunidad de generar fuentes de empleo o experiencia para estudiantes que se forman en el sector turístico y de la comunicación.

Para lo anterior se plantea una pregunta central de investigación: ¿Cómo se da la comunicación organizacional en una empresa familiar del sector hotelero de Tabasco? La cual obtiene respuesta a partir del conocimiento de los medios de comunicación e información que circula, las estrategias implementadas para adaptarse al cambio del entorno y el diseño de estrategias de comunicación para mantenerse en el mercado actual. En la siguiente figura (ver Figura 1) se esquematiza el objetivo de la investigación.



Figura 1 Objetivo General de la Investigación
Fuente: Elaboración propia

En esta podemos ver el análisis de la comunicación organizacional en la empresa familiar, considerando la influencia del entorno económico y social del contexto para su permanencia en el sector hotelero.

LA EMPRESA FAMILIAR

Existen diversas definiciones de lo que es una empresa familiar, sin embargo, Cabrera y García (1998) analizaron 24 definiciones de la misma e identifican tres dimensiones principales: propiedad y dirección, implicación familiar y transición generacional, a partir de lo anterior, diversos autores como Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) reconocen a la empresa familiar como una organización donde un modelo tridimensional evolucionista se encuentra en la intersección de los ejes: familia, empresa y propiedad

Tagiuri y Davis (1996) desarrollan el modelo de los tres círculos, en el que se considera a la empresa familiar como un sistema abierto, dinámico y complejo compuesto de tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, los cuales interactúan y se traslapan entre sí, originando múltiples relaciones entre las personas cuyos intereses pueden entrar en conflicto rápidamente.

El principal supuesto de este modelo radica en la interacción y la interdependencia entre la familia propietaria de la empresa y la propia empresa; el componente “emocional” dado por el nexo familiar, es lo que marca la diferencia en este tipo de empresas, pudiendo generar fortalezas o bien tensiones que limitan el desarrollo de la organización y la hace vulnerable.

De acuerdo a diversas investigaciones realizadas en empresas mexicanas, estas presentan una serie de ventajas y desventajas basadas en las características particulares de las empresas familiares, las primeras se basan principalmente en características como el capital social, intelectual/humano y relacional, mientras que las desventajas se dan por la falta de planeación, el nivel de informalidad, el acceso restringido a financiamiento y cultura opuesta al cambio.

Las empresas familiares son consideradas generadoras de riqueza y de oportunidades de trabajo para diversos sectores de la sociedad y en su mayoría se clasifican como medianas y pequeñas empresas (MiPyMes). Algunos de los problemas que se presentan en estas se debe a la mezcla de la familia y la empresa, debido principalmente a la interdependencia que existe entre ambos ambientes, y la búsqueda de control en las misma.

En la mayoría de las ocasiones, el control de la empresa familiar recae en dos o más integrantes de la misma, teniendo la particularidad distintiva en la sucesión generacional, es decir, el control se da por derecho y no por la capacidad y/o conocimiento que se tenga de la misma, lo cual puede ocasionar diversos tipos de problemas. En el caso de investigación que se presenta, el control está en un solo individuo quien debe tomar decisiones que permitan mantener el Hotel Familiar en el mercado local.

COMUNICACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

En la actualidad las organizaciones de todo tipo deben estar preparadas para adaptarse a las circunstancias del entorno, de acuerdo con la teoría de contingencia, en

las organizaciones no existe nada absoluto y todo depende de las circunstancias, es decir, de la relación funcional que puede existir entre las condiciones del ambiente y la administración apropiada para el alcance de los objetivos de la empresa, en el caso de las organizaciones familiares esto parece algo lógico si tomamos en cuenta que estas buscan adaptarse al contexto pero basado en quién y cómo se lleva a cabo la administración de la misma.

La teoría de contingencia, surgida a finales de los cincuenta en Estados Unidos, menciona que el ambiente incide de forma directa en las organizaciones y por consecuencia en el alcance de sus objetivos, considera que el ambiente, la tecnología y el tamaño, entre otros factores, son elementos importantes en un plan de contingencia, es decir, existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas, señalando que no existe una teoría única para solucionar los problemas de la organización.

De acuerdo con Ortega (2009), las empresas familiares se enfrentan a entornos político, económico, social y cultural en constante cambio; siendo el poder del factor humano el que conduce la transición al cambio y su implementación en la organización. Desde el punto de vista empresarial, los avances tecnológicos, las tecnologías de información y comunicación, los cambios organizativos y productivos, la competencia, los nuevos productos e incluso la internacionalización del mercado, hacen que hoy por hoy, las empresas familiares estén en constante cambio para hacer frente a lo anterior, para mantenerse en el mercado e incluso poder sobrevivir ante la posibilidad de que el mismo entorno acabe con ellas.

El cambio organizacional se presenta entonces, como consecuencia de la influencia de los cambios en el entorno, en el cual hay que considerar el factor humano y las expectativas que estas tienen de la organización familiar, ya que los trabajadores también son un factor importante dentro de los procesos de cambio, son quienes permiten que la empresa pueda adaptarse y buscar el logro de objetivos. Los factores internos y externos que llevan al cambio no trabajan de manera aislada, sino que se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo tanto, se afectan mutuamente al ser parte del sistema organizacional.

El modelo de sistemas sociales sirve como referente para hablar de la comunicación en las organizaciones, ya que estas son vistas como un complejo sistema compuesto por partes interdependientes que interactúan y se adaptan constantemente a los cambios en el contexto para alcanzar los objetivos, por lo que cualquier alteración en uno de los componentes afecta a los demás. De acuerdo con este enfoque, las organizaciones deben estar más atentas a las personas que a las técnicas o los recursos no humanos para tener una mayor capacidad de hacer los cambios necesarios para el crecimiento de la empresa.

Kreps (1990) por su parte menciona que las dos funciones básicas de la comunicación organizacional son; suministrar al personal de la empresa la información necesaria acerca de la cultura e integrarlos a la misma.

Su función es conectar todos los demás componentes; tiene la tarea de adaptar el personal y los procesos a las situaciones y problemas específicos, por lo que ella debe tener lugar a diferentes niveles del sistema: entre las partes y entre el sistema y el medio ambiente (Félix, 2014, p.200)

El cambio entonces se produce por fuerzas internas y externas a la organización, por un lado, una caída en el sistema económico del estado, dependiente en gran parte de la industria petrolera, la cual actualmente se presume en un proceso de recuperación, lo cual podría traer como consecuencia nuevos procesos de adaptación; por otro lado, los cambios en la administración y el enfoque del actual gerente de la empresa, quien considerando lo anterior, ha tenido que implementar estrategias que le permitan adaptarse y mantenerse en el mercado actual.

La gerencia actual no debe olvidar la importancia que tiene el considerar el tiempo que su personal necesita para adaptarse, entender e involucrarse en el cambio, así mismo ayudarles en este proceso para que lo vean como algo positivo; informales de los logros y fracasos que se van presentando y negociar con ellos para evitar la resistencia al cambio, ya que sin los trabajadores es difícil alcanzar los objetivos deseados.

Veremos entonces que la comunicación en el Hotel Familiar es un elemento esencial para mantener unido al personal en el proceso de adaptación que se vive como parte de los procesos de cambio en el contexto de la empresa. Durante la investigación se puede ver el interés que tiene el gerente actual por mantener la comunicación con el personal y como contribuye al cambio.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta investigación se recurrió a los dos enfoques, cuanti y cualitativo, el primero nos permite conocer cómo se da la comunicación organizacional en el Hotel Familiar y el segundo los procesos de cambio que se han generado a

partir del contexto en el cual se encuentra ahora la empresa familiar. Ambos enfoques son parte del diagnóstico organizacional que se realizó en la empresa para conocer su situación actual y posteriormente hacer una serie de propuestas que coadyuven a las problemáticas encontradas.

El proceso de obtención de datos se llevó a cabo de la siguiente forma (ver Figura 2)

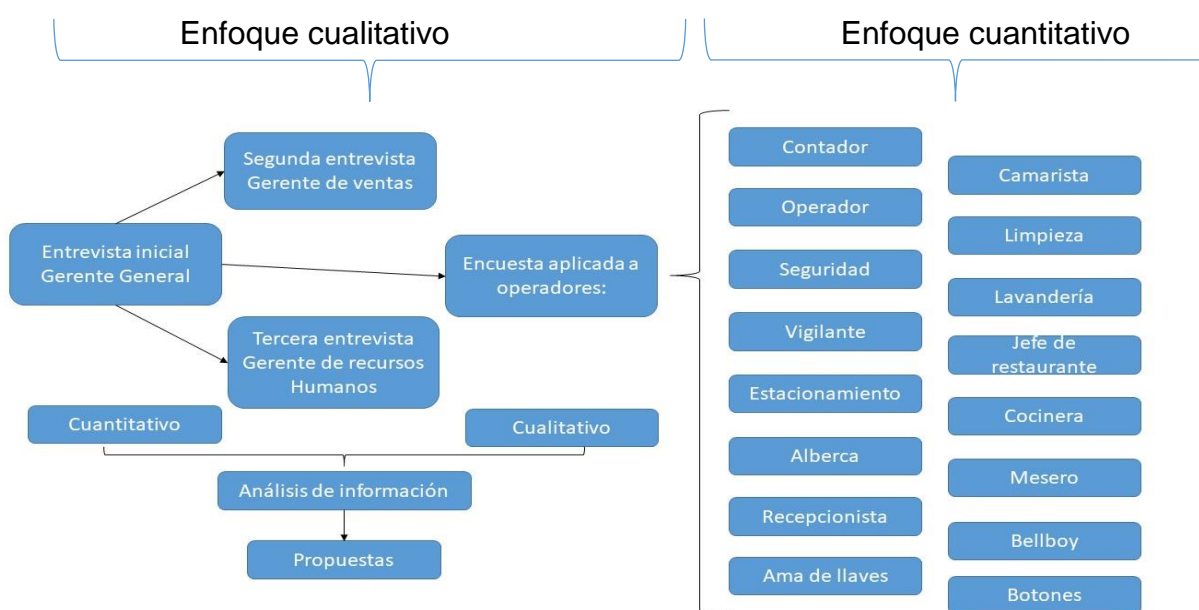


Figura 2 Proceso metodológico de la investigación

El enfoque cualitativo se desarrolló a partir del estudio de caso, el cual permitió conocer las características particulares del Hotel Familiar a partir de la experiencia y conocimiento de sus actores organizacionales, por otro lado, el enfoque cuantitativo se llevó a cabo a través del uso de encuestas aplicadas al personal que labora en la empresa para permitir conocer la comunicación que se da en el momento actual en la empresa familiar.

El alcance de la investigación es exploratorio, ya que no existen en el contexto local, trabajos relacionados con empresas familiares y el sector hotelero, aunque si en otros estados del país. De igual forma es descriptivo ya que nos sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta la comunicación organizacional en el Hotel Familiar. De esta misma manera permitirá detallar el fenómeno estudiado a través de los instrumentos de medición.

El Universo está conformado por el total del personal del hotel, el cual incluye tres gerentes y 29 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la empresa, debido a la poca cantidad de personas, la muestra es de tipo censo.

Considerando el enfoque mixto, se han diseñado dos instrumentos para la recolección de datos. El primero de tipo cualitativo fue una entrevista semi estructurada, la cual se realizó en las instalaciones del Hotel Familiar. Las entrevistas fueron registradas en una grabadora y anotadas las ideas principales en una bitácora, dejando abierta la posibilidad de obtener datos no considerados, como resultado de las mismas respuestas obtenidas. Las ventajas de realizar este método ha sido que se ha podido percibir las reacciones de los sujetos y así saber con seguridad de la credibilidad de las respuestas aportadas, su costo solo fue el gasto del transporte y podría decir que es un método complejo y simple de aplicar.

Está fue aplicada a los tres gerentes de la organización: General, Ventas y Recursos Humanos y a través de ella se pudo obtener información referente a la historia que le antecede al Hotel Campana, las personas que han estado a cargo de la organización, cual ha sido el manejo que en ella se ha llevado, el cómo se sienten en relación a su desempeño laboral en la empresa dependiendo a su antigüedad en

ella. Con esto se busca conocer su visión y perspectiva de la empresa, pasando por el conocimiento que tienen sobre la misma, sus empleados y como logran verse externamente.

La entrevista semi estructurada se diseñó considerando las siguientes dimensiones:

1. Estructura organizacional: Antecedentes de la empresa y situación actual, objetivos, normas, políticas, manuales, entre otros.
2. Filosofía organizacional: Misión, visión y valores de la empresa.
3. Responsabilidad: funciones que realizan y coordinación con los colaboradores
4. Comunicación: Medios de comunicación internos y externos, relación con los colaboradores

El segundo instrumento cuantitativo utilizado para el personal operativo del hotel fue una encuesta, la cual se diseñó considerando las dimensiones utilizadas en la entrevista semi estructurada, sin embargo, debido a que implica a una mayor cantidad de personas, las opciones de respuesta se hicieron considerando la escala de Likert.

Estudio de caso.

El estudio de caso es una herramienta que permita medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno que se estudia, a través de este método los datos pueden ser obtenidos de diferentes fuentes, cuantitativas o cualitativas,

es decir, “documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos” (Chetty, 1996 citado por Martínez, 2006, p. 167).

Yin (1994, citado en Chetty (1996) argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales (Martínez, 2006, p. 167)

Considerando lo anterior, se procede a realizar el análisis de la información obtenida a través de entrevistas semi estructuradas y encuestas, con la finalidad de conocer la dinámica de comunicación que se da en una empresa familiar del sector hotelero, considerando sus antecedentes y características particulares y finalmente diseñar estrategias que permitan mejorar las condiciones actuales de la organización.

ESTUDIO DE CASO HOTEL FAMILIAR

Origen y desarrollo del Hotel Familiar

La mayoría de las empresas que existen en el mundo inician siendo de un giro familiar, y de estas puede haber muchos ejemplos de caso, como que una empresa sea entre dos hermanos, primos o padre e hijo. Lo que buscan es la superación económica e inserción en la sociedad con su empresa u organización siendo de cualquier índole, pequeña, mediana o grandes empresas.

El Hotel Familiar es una organización que surge a raíz del auge petrolero en Tabasco, ha trascendido en tres generaciones de la familia Smith en donde el actual propietario quien también es el Gerente General, nos relata un poco de la historia y explica que la empresa inició su construcción en el año de 1980, siendo su diseño original un edificio de departamentos amueblados, sin embargo, debido a la gran demanda de hospedaje causado por el derrame económico de las empresas petroleras que existía en esos días en la región; y por consejo de otro dueño de hotel familiar, se cambió totalmente el diseño del edificio y se convirtió en un hotel, que se desarrolló originalmente sobre un terreno de 360 m², siendo inaugurado el 28 de octubre de 1982 contando con 64 habitaciones entre dobles y sencillas, y se le construyeron siete niveles, que incluía el recibidor, una recepción, oficinas para el área administrativa, un restaurante, cafetería y un pequeño bar.

Gerente general/propietario “Fue creada en 1980 por mi padre, ha transcurrido por 3 generaciones y actualmente está a mi cargo”

La empresa que surge con el primer dueño en una época donde el derrame económico que existía en el estado era muy grande, debido al auge petrolero de la época, pero debido al manejo inadecuado de los recursos este fue decayendo, y paso a la siguiente generación que, si bien trato de mantener la bonanza anterior de la empresa, esto no fue posible, trayendo como consecuencia algunos cambios en la dinámica del personal, sus formas de trabajo y los servicios que ofrece, así como los tipos de clientes que acudían a este.

Gerente de ventas “Se hace en 1980 con la finalidad de dar alojamiento a turistas, ya que se tenía gran auge en ese momento”

Tres años después (1985) se adquirieron 115 m² en la parte posterior del hotel y en se construyó una torre con 24 habitaciones más y un sótano en el cual se alberga el almacén general y mantenimiento. Esta infraestructura hotelera está calificada en las páginas web con un alcance de su servicio de dos estrellas (Trivago, 2018), aunque su propietario menciona que es de tres estrellas.

Un Hotel con tantos años de trayectoria como es este, ha tenido que pasar por días bueno y malos, altibajos que han marcado el crecimiento de la empresa y la supervivencia de la familia. De acuerdo con el propietario y Gerente General actual, desde su infancia recorría las instalaciones, y en la actualidad lo considera su hogar que su propia casa, debido al tiempo vivido en él, en donde veía entrar y salir a sus huéspedes que ahí se hospedaban cuando él era pequeño.

En la actualidad el Hotel Familiar ha tenido algunos cambios, aquel niño que recorría sus pasillos es el Gerente General de la empresa, la cual cuenta con 90 habitaciones distribuidas en seis pisos, 30 sencillas, 54 dobles y 6 triples; un restaurante con capacidad para 80 personas, así como un bar, un lobby bar, 4 salones para eventos con capacidad de 20 a 100 personas, alberca y terraza. Se cuenta con estacionamiento para 41 vehículos, así como un salón de fiestas con capacidad para 200 personas, oficinas administrativas y área de lavandería, ama de llaves, bodega de papelería y diversos artículos más, lo cual muestra el crecimiento de la empresa, pero no necesariamente su éxito.

Entre las estrategias que se han llevado a cabo en la última administración se encuentra que uno de los pisos ha sido denominado “piso estudiantil” y otro “empresarial”; en el primero por una renta mensual, se acondiciona la habitación a gusto

del estudiante, con ciertas limitaciones y reglas que deben cumplirse para vivir allí, en el segundo se aloja a aquellos clientes que vienen por motivos de negocios de diferente índole a la ciudad. En ambos pisos, se cuenta con beneficios específicos como: cocineta compartida (incluye estufa, horno de microondas), desayunador compartido, frigobar personal, caja de seguridad por habitación, acceso a WiFi, limpieza semanal de habitación.

De acuerdo con el propietario, en el Hotel todos se ven como familia, pues eso es lo que él busca fomentar, ya que es algo del legado que le dejó su abuelo a su padre y su padre a él. En las empresas familiares podremos percibir las identidades culturales que marcan los dueños hacia los empleados y los empleados hacia el hotel, generando así una multiculturalidad, más la que los turistas o huéspedes aporten al hospedarse en el Hotel.

Lo importante que aportan las empresas familiares a una región, de acuerdo a lo que nos dice Bernhoeft (1989) está en el hecho de que representan una de las mayores gestoras de empleo y también descentralizan los polos regionales de desarrollo, aumentando el mercado consumidor y mejorando la distribución del ingreso. Esto conlleva a que, si la unión dentro de la organización es familiar, la circunstancia de poder llegar a ver sin ingresos, es en sí, dejar sin comer a su familia, lo cual el dueño no lo permitirá y creará o innovará algo para atraer con ello a nuevos clientes. Bajo esta visión, es que el propietario del Hotel Familiar convirtió el último de sus pisos en un espacio para estudiantes, buscando un nuevo mercado con el cual generar dinero para su bolsillo y la organización la cual está integrada por trabajadores los cuales dependen de estos ingresos.

Estructura del Hotel Familiar

Al llegar al área de recursos humanos a buscar la información de la estructura de la organización, nos encontramos con el hecho de que si bien existe una estructura lógica del Hotel Familiar, no hay una representación de la misma, es decir, un organigrama, que permita entender con mayor claridad las relaciones entre el personal que ahí labora, de igual forma, no se cuenta con una misión y visión de la empresa, lo primordial en este momento es sobrevivir a la situación actual.

Como resultado de lo anterior, se lleva a cabo la propuesta de un organigrama que permita visualizar la estructura del Hotel Familiar (ver figura) así como la redacción de la filosofía organizacional.

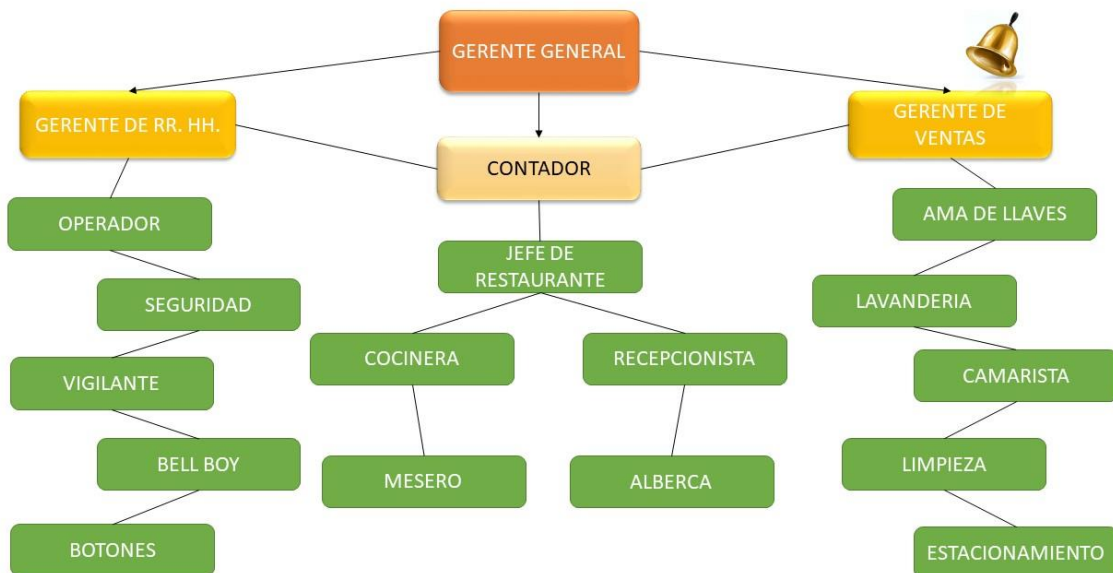


Figura 3 Propuesta de organigrama del Hotel Familiar

Como resultado del diagnóstico, se propone la Filosofía del Hotel Familiar a partir de los datos obtenidos, desde nuestra percepción, se consideró la situación actual de la empresa. En las entrevistas, el gerente general no pudo dar una respuesta en torno al tema, siendo que debería ser el más interesado y comprometido con la misma.

Gerente general “Te mentiría si te lo digo tal cual, pero puedes pedirlo en Recursos Humanos”

Gerente de RH “Ser una empresa líder hotelera ofreciendo calidez y confort a nuestros clientes”

Gerente de ventas “Ser el mejor Hotel 3 Estrellas de la región, buscando satisfacer a nuestros clientes con comodidad y seguridad”

MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes y huéspedes un servicio con calidez, confort y trato personalizado apoyados en nuestra experiencia, para satisfacción de sus necesidades.

VISIÓN

Ser una empresa líder en categoría tres estrellas, altamente competitiva en servicios turísticos, buscando exceder las necesidades y expectativas de nuestros clientes y huéspedes.

VALORES:

Honestidad: Actuar con acciones verídicas, compostura decencia y solamente ofrecer lo que se puede cumplir en tiempo y forma para no defraudar la confianza que tienen en nosotros mismos.

Responsabilidad: Capacidad de responder con actos propios y encomendados, dar lo mejor de nosotros mismos.

Lealtad: Demostrar fidelidad hacia la empresa y cumplimientos de los actos tomados en conjunto con las demás personas, dándole el apoyo incondicional en cualquier momento y bajo cualquier circunstancia.

Compromiso: Con la satisfacción total del cliente, palabra empeñada y obligaciones de cumplirla, realización de nuestro deber con eficiencia, diligencia y entrega total.

Respecto a las personas y el entorno: Manifestación de acatar una acción que se hace por cortesía, dándole su lugar a la naturaleza, nuestros clientes y compañeros aceptando su forma de ser y pensar, así como cumpliendo con las políticas y el reglamento interior de la empresa.

Liderazgo: Ser capaces de auto dirigirnos en nuestros hábitos y conductas para alcanzar nuestros objetivos.

Los resultados de la encuesta nos muestran que 58% de los trabajadores no conoce la estructura organizacional y 42% la conoce. 39% del personal tiene conocimiento de los antecedentes de la empresa, mientras que el 61% restante no lo tiene. 65%

no conoce objetivos del hotel y el 35% restante los conoce. 88% desconoce los manuales de la organización

Esto refleja el poco interés que existe por parte de la administración de compartir con los trabajadores la cultura de la empresa, si bien no la hemos definido como tal, la estructura y filosofía de la empresa son elementos importantes que permiten que el personal se identifique con la empresa y se comprometa con ella para el logro de los objetivos y se obtuvieron datos como que el 73% de los trabajadores no tienen conocimiento de la misión, 50% tampoco conoce la existencia de una visión. 54% desconoce los valores con los que se pueden contar.

Debido a la situación actual, una de las estrategias más recurrentes ha sido la reducción del personal, no solo a nivel operativo sino también a nivel administrativo, teniendo que realizar diversas funciones como resultado de estas acciones.

Gerente general “Estoy a cargo de la Gerencia General del Hotel y de sus funciones generales”

Gerente de RH “De todo: hago las nóminas, contratos, capacitaciones, estudios, proyectos, etc.”

Gerente de ventas “Contratos, ventas, publicidad, cobros, cantidades, externos, visitas, convenios, así.”

Podemos ver, en estas breves respuestas que quien no tiene mucha claridad en cuanto a las funciones que realiza es el mismo propietario de la empresa, mientras que el de ventas y recursos humanos realizan funciones que no necesariamente les corresponden sin la ayuda de más personal. Una de las estrategias que se proponen

y que mantiene el ahorro de recursos económicos es la realización de convenios con universidades locales que ofrecen programas académicos como gastronomía, administración, relaciones públicas y/o comunicación que les permita contar con estudiantes en práctica profesional y/o servicio social que coadyuve a la empresa y al mismo tiempo les permita poner en práctica sus conocimientos.

El propietario considera que el personal a su cargo son sus dos gerentes, el de ventas y el de recursos humanos, mientras que estos tienen a su cargo a todo el personal operativo e incluso tienen que hacer funciones que no corresponden pero que al no contar con personal adecuado, tienen la obligación de realizar.

Ante la falta de compromiso, los trabajadores no participan en las actividades que organiza la empresa, esto aunado a que dichas acciones se contraponen con los horarios de trabajo, no existe reconocimiento hacia los trabajadores lo cual se refleja en que el 69% de los trabajadores no participan frecuentemente en las reuniones o juntas de trabajo. 54% no lo hace en eventos que organiza la empresa, el mismo número que no lo hace en capacitaciones, además que la empresa no evalúa el desempeño de los mismos.

Los medios de comunicación utilizados por la administración son, para el caso del gerente general, el whatsapp, mientras que los otros gerentes hacen uso del teléfono y el correo electrónico, esto se pone de manifiesto en la respuesta de los empleados quienes no muestran interés por la interacción con ellos o sus compañeros. El 84% de los trabajadores no usan frecuentemente el correo electrónico para comunicarse con sus compañeros y jefe(s). 65% no usan frecuentemente las llamadas

o mensajes para comunicarse y 61% no interactúan con sus compañeros a través de las redes sociales.

Se propone nuevamente aprovechar la oportunidad de los comunicadores a partir de la prestación del servicio social o la práctica profesional para el manejo de redes sociales que promocionen a través de estas los servicios, las promociones y toda aquella información de interés para los públicos meta.

DISCUSIÓN

Las empresas familiares son organizaciones que ayudan en gran medida a la economía de una región e incluso un país, ofrecen en su mayoría, oportunidades de trabajo para la comunidad, sin embargo, a pesar de ser consideradas como pequeñas o medianas empresas, no están exentas de diversas problemáticas como consecuencia de la interacción constante entre la organización familiar y la empresa.

El cómo es la trascendencia de una sucesión la podríamos percibir de distintos puntos de vista los cuales pueden ser para beneficio o para el fracaso o quiebre de una organización ya que muchas de las personas que se les traspasa una empresa o se les hereda como es en este caso del Hotel Familiar, ya que se ha podido observar la dificultad de cómo llevar el manejo de dicha empresa.

La sucesión de sus miembros, es una de los problemas más trascendentales que debe superar una empresa familiar ya que se pone en juego la supervivencia de la misma. (Casanueva, 2004). En las empresas podremos encontrar distintos tipos de líderes, el cual surge solo entre la sociedad, el cual es educado para ser uno de

ellos y el cual es posicionado por un líder anterior a él, de todos estos lo que depende es ser el mejor y no dejar caer la organización que tiene a su cargo.

Sobrevivir en la actualidad en una empresa y más como dueño es una apuesta constante la cual debe de tener en cuenta que es como estar en una cuerda floja y que más difícil es, si el traspaso o sucesión de la empresa te la dan cuando en tu década la sociedad se enfrenta a una inminente crisis económica y te vez con la tarea de innovar e ingeniar nuevas estrategias para atraer clientes y es así que se percibe el entorno social del Hotel Familiar.

Casanueva (2015) menciona que

En las empresas familiares es común la confusión entre el patrimonio de la empresa y el de la familia ya que en muchas ocasiones no existe una distinción clara entre ambos y el propietario hace uso de los rendimientos para fines personales (p. 16)

En el caso Hotel Familiar se da un ejemplo de lo anterior, ya que personal de limpieza de la empresa no realiza su trabajo en las instalaciones del mismo, sino es quien realiza el trabajo doméstico en casa del propietario, sin embargo, el salario que recibe es pagado por el hotel. Con esto se rompe la distancia entre empresa y familia.

En muchas empresas familiares, los padres buscan que sus hijos estudien una carrera que permita el desarrollo profesional y organizacional para conservar el patrimonio que será heredado posteriormente a nuevas generaciones. En este caso,

podríamos decir que el actual dueño, si bien no es alguien especializado en relaciones públicas o comercio, es licenciado en turismo, lo cual puede representar una ventaja para la empresa.

El poder que genera la familia sobre sus generaciones futuras se basa muchas veces en lo que no pudieron lograr en su momento y esperan que sus hijos o nietos puedan lograrlo, tratando de inculcarles los valores para ser mejores y poder mejorar la organización de la cual generan ingreso para sus familias.

El actual propietario del Hotel Familiar menciona en entrevista que en la organización todos se ven como familia, pues eso es lo que el busca fomentar la organización, ya que es algo del legado que le dejó su abuelo a su padre y su padre a él.

A pesar del discurso en la entrevista con el propietario, a través del diagnóstico y la contrastación de los resultados cuali y cuantitativos obtenidos, el gerente general se ha enfocado más en la permanencia del Hotel Familiar en el mercado local y se ha olvidado de la comunicación como un factor indispensable que puede contribuir en buena medida al alcance de objetivos de la empresa

Hay que recordar que el talento humano es quien lleva a cabo las acciones que permiten que la empresa este funcionando, y si este no es tomado en cuenta, tiene efectos negativos y los procesos de cambio implementados encuentran resistencia entre el personal y por ende, la dificultad para mantenerse vigentes.

Considerando el objetivo de la investigación, se concluye que el Hotel Familiar no cuenta con la información necesaria para dar a conocer a sus trabajadores la importancia de la adaptación a los cambios que se han presentado en la empresa

como resultado del contexto actual. No existen una comunicación eficiente y por lo tanto se percibe una falta de compromiso por parte de los trabajadores. Si bien se llevan a cabo una serie de propuestas a partir de los resultados obtenidos, estas no tendran sentido si el gerente general y propietario de la empresa no toma conciencia de la importancia de involucrar a su personal en los procesos de cambio que se vayan implementando.

Lista de referencias

- Cabrera, K. & García, J.M. (1998) Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica. *VIII Congreso Nacional sobre Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España
- Casanueva, C. (2004). *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*. Madrid: Editorial Pirámides.
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y a revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19 (Nº Esp. Febrero) 195 – 210. doi:10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997) *Empresas familiares, generación a generación*. México, Mc Graw Hill
- Kreps, G. (1990) *Organizational Communication – Theory and Practice* (2a Edition) Longman. New York
- Ortega, A. (2009) Las empresas familiares, el cambio organizacional y la vida de los gansos en
- Tagiuri, R & Davis, J. (1996) Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2), 105-117

Villafranco, G. (2015) Los retos para la supervivencia de las empresas familiares.

Forbes México en