

## GESTIÓN HOTELERA

**El caso brasileño de la red Pontes Hotéis & Resorts bajo el modelo de organización multidimensional reflexivo**

Anderson Gomes de Souza<sup>\*</sup>Maria de Lourdes Barbosa<sup>\*\*</sup>

Universidade Federal de Pernambuco - Recife, Brasil

Michelle Helena Kovacs<sup>\*\*\*</sup>Marisa P. de Brito<sup>\*\*\*\*</sup>

NHTV University of Applied Sciences - Breda, Países Bajos

**Resumen:** Los emprendimientos hoteleros muestran un destacado rol ante el nuevo escenario empresarial brasileño. Como organizaciones representan estructuras complejas cuyo formato es imposible que siga un modelo general rígidamente establecido. Así, la propuesta de este trabajo fue analizar una organización hotelera para demostrar la hibridación característica de la forma de administración adoptada por sus dirigentes en base al Modelo Multidimensional Reflexivo. Se empleó el estudio de caso cuyo análisis permitió, a partir de la creación de variables estructurales, calificar la forma de dominio presente en la gestión de los hoteles pertenecientes a la red estudiada entre los tipos organizacionales derivados del modelo. A través del análisis de contenido de los datos recolectados mediante una entrevista al gestor del grupo investigado se observó que la organización revela cierta predominancia de elementos de carácter equiparativo-adaptador, encuadrando su forma de gestión conforme el tipo estructural observado.

**PALABRAS CLAVE:** análisis organizacional, hotelería, tipos estructurales, estudio de caso.

**Abstract:** Hotel Management: The Brazilian Case of Pontes Hotéis & Resorts Chain Based on the Multidimensional-Reflective Model of Organization. Hotel enterprises have shown their increasingly prominent role on the new Brazilian business scenario. Such organizations represent complex structures whose shape is impossible to follow a general pattern rigidly established. Therefore, the purpose of this study was to analyze a hotel organization to demonstrate the hybridity that characterizes the management form adopted by its managers, based on the Multidimensional-Reflective Model. For that, a case study was carried out and the analysis led to the comprehension of the domination mode within the hotels belonging to the chain studied, through the view of the types derived from the model. Thus, through the content analysis of the data collected by in-depth interview with a manager of the group, it was found that the organization revealed a predominance of certain

<sup>\*</sup> Candidato PhD del Programa de Administración de Empresas por la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Brasil. Master en Administración de Empresas por la UFPE. Bachiller en Turismo por La UFPE. Investigador Visitante en la Academy for Leisure (AfL) – NHTV, Breda, Países Bajos. Se desempeña como investigador en La UFPE. E-mail: son\_ander@hotmail.com

<sup>\*\*</sup> Graduada en Turismo por la Universidad Federal do Pará, Belém, Brasil; Especializada en Administración Hotelera por la Universidad de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Brasil; Maestría en Hotelería y Turismo por la Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil; Doctorado en Administración por la UFPE. Se desempeña como docente de grado y posgrado en la UFPE. E-mail: lourdesbarbosa@gmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Posdoctorado por la Breda University of Applied Sciences, Breda, Países Bajos. Doctorado en Administración de Empresas por la Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil. Doctorado Sandwich por la City University, Londres, Reino Unido. Maestría en Administración de Empresas y MBA Ejecutivo en Marketing por la UFPE. Graduada en Comunicación Social por La UFPE. Se desempeña como docente en la Breda University of Applied Sciences. E-mail: kovacs.m@nhtv.nl

<sup>\*\*\*\*</sup> Manager en Investigación y Educación Académica de la Breda University of Applied Sciences, Breda, Países Bajos. Investigadora Asociada en la Delft University of Technology (co-supervisora de PhD). PhD y M.A. por la Erasmus University Rotterdam, Países Bajos. Maestría en Ciencias por la Universidad de Lisboa, Lisboa, Portugal. E-mail: brito.m@nhtv.nl

*elements which characterizes it as equiparative-adapting, framing its management style in such a structural type.*

**KEY WORDS:** *organizational analysis, hospitality, structural types, case study.*

## **INTRODUCCIÓN**

La hotelería como fenómeno relacionado con la oferta de hospedaje para las personas que se encuentran de paso en una determinada localidad es algo que ha sido practicado por el hombre desde hace siglos. Gee & Fayos-Solá (2003) afirman que los datos más remotos acerca de dicha actividad datan de la época de las olimpiadas realizadas en la Antigua Grecia (776 A.C.), cuando se reservaban los *alisos* (lugares específicos para recibir y hospedar a los atletas).

El sector comenzó a desarrollarse en Brasil a partir de la llegada de la familia Real en 1808, quienes trajeron un vasto contingente de visitantes extranjeros que dieron inicio al surgimiento de una creciente demanda de hospedaje (Goeldner, Ritchie & Mcintosh, 2002). Frente a este escenario se instalaron en el siglo XIX al Sudeste del país los primeros establecimientos hoteleros buscando satisfacer la necesidad local de hospedaje. Años más tarde el mercado hotelero asumió un rol destacado en la economía nacional, alcanzando en 2011 el 36,5% de lucro operativo bruto (GOP), acompañado del crecimiento de la industria de hospedaje que se mostró significativamente superior al presentado por la economía brasileña en general (JLLH, 2012).

La hotelería, por tratarse de un campo de actuación dinámico con algunos servicios agregados al hospedaje, posee una estructura organizacional diversa con cargos y funciones específicos (Valen & Valen, 2003; Jogaratnam & Tse, 2006). Woods & Viehland (2000) dicen que entre las principales posiciones de gestión presentes en el sector están en orden de importancia la gerencia general, el departamento de ventas y marketing, la controladuría (departamento de finanzas) y la gerencia de alimentos y bebidas (A&B). En este sentido, la administración de un hotel está bajo la responsabilidad del gerente general quien delega funciones a los demás subordinados.

Así como ocurre en algunos ámbitos empresariales el sector hotelero está marcado por una intensa interdependencia departamental debido a la complejidad de su estructura (Casteli, 2003; Cândido & Viera, 2003). Este contexto organizacional posibilita el surgimiento de formas de dominio, ya que el mantenimiento de esa estructura depende de algunas políticas de ordenamiento y control.

La dominación resulta de la obediencia al orden establecido en ese tipo de estructura que se revela en última instancia en la relación de autoridad versus subordinación. Este concepto de dominación se contrapone al sentido de poder en la medida en que se espera que los individuos actúen naturalmente sin que sea necesario el uso de la fuerza como consecuencia de la renuencia de los sujetos a una determinada acción (Alves, 2003).

Así, para que una estructura hotelera funcione adecuadamente y alcance sus objetivos organizacionales todos los individuos involucrados en ella deben compartir el orden legítimamente instituido y culturalmente difundido entre sus miembros. Este contexto permite el surgimiento de ciertos tipos de dominación que están presentes en el núcleo administrativo de las organizaciones y las representan. Weber (1974) propuso la existencia de 'tipos ideales' a partir de los cuales es posible orientarse en cuanto al carácter estructural representativo del modo como es ejercido el dominio en una organización. Frente a esta perspectiva, el análisis organizacional debe partir del entendimiento de las formas de acción del agente responsable de su conducción.

Por otro lado se asume que este tipo ideal no constituye una forma típica capaz de representar una realidad evidente en el campo organizacional. No obstante, sirve como parámetro de análisis en lo que respecta al grado de adecuación (o no) de un tipo real en relación a una supuesta forma pura de dominación (Cavalcanti, 1977; Domingues, 2000). Esto significa que a pesar de reconocer la importancia de entender los conceptos relativos a los tipos ideales, debe destacarse que las organizaciones poseen características de híbridas que las tornan esencialmente multidimensionales (Alves, 2003).

Este trabajo intenta analizar un caso específico de establecimiento hotelero en Brasil, la red *Pontes Hotéis & Resorts*, para observar la aplicabilidad del Modelo de Organización Multidimensional-Reflexivo a su estructura gerencial. Como base de la investigación se empleó el estudio de caso cuyo análisis permitió, a partir de las variables estructurales, calificar una de las tantas formas de dominación presentes en la gestión de hoteles entre los tipos organizacionales derivados del modelo.

Para alcanzar este objetivo el artículo se organizó de la siguiente forma: inicialmente se presenta una revisión de la literatura y la metodología empleada. Posteriormente, se exponen y debaten los resultados; y finalmente se establecen las consideraciones finales acerca de los temas abordados en el estudio incluyendo sugerencias para investigaciones futuras.

## **LA ORGANIZACIÓN HOTELERA Y EL MODELO MULTIDIMENSIONAL REFLEXIVO**

Los emprendimientos hoteleros como estructura organizacional poseen distintas configuraciones. A pesar de que gran parte de sus operaciones son semejantes, independientemente de su porte o capacidad física, existen procedimientos y formas de administración capaces de atribuir a esas empresas características e identidades propias. Esta verdadera esencia empresarial refleja la historia y la formación de dichas organizaciones y sumado a sus componentes de gestión le otorgan el carácter de singularidad (Jogaratnam & Tse, 2006; Øgaard, Marnburg & Larsen, 2008).

En cuanto al aspecto de la acción humana en las organizaciones Weber (1974) dedicó parte de sus estudios al análisis de algunas variables cuyas conclusiones llevaron a distinguir y tipificar las formas de acción social (Levine, 1997). Este abordaje dio origen al surgimiento de algunas tipologías

clasificadas de acuerdo con la representación voluntarista del agente organizacional en: (a) acción racional, se subdivide entre aquellas relacionadas a los fines o valores; (b) acción afectiva, con un fuerte componente sentimental; y (c) acción tradicional, cuyos valores históricos ejercen un rol fundamental para mantener el orden dentro de la estructura (Munch, 1999).

La adopción de este esquema de tipificación es apuntada por autores como Segady (1987) y Kalberg (1994) como una manera válida de analizar empíricamente casos reales de organizaciones empresariales presentes en la sociedad. Aunque se reconozca que en general dichas instituciones poseen una estructura híbrida (Alves, 2003), el uso de los tipos 'ideales' resulta ser una alternativa capaz de dirigir los resultados de estudios relacionados, ya que torna accesibles los significados subjetivos presentes en las empresas para los interesados en comprender su dinámica.

Por lo tanto, el análisis de estructuras organizacionales complejas como la hotelera a partir de la lente de las principales características que marcan las formas de dominación weberianas, es muy valioso porque permite comprender su propia esencia. Según Ladkin (2002) uno de los factores que llaman la atención en la industria hotelera es el alto nivel de movilidad encontrado en este sector en los cargos gerenciales. En general, gran parte de los gestores de hoteles posee larga experiencia al frente de diferentes organizaciones, hecho que puede contribuir aún más a establecer formas de dominio híbridas ya que el contacto constante con ámbitos gerenciales distintos propicia la formación de un agente organizacional con características multifacéticas (Duncan, Scott & Baum, 2013). Por lo tanto, en este caso es indicada la aplicación de un análisis basado en el Modelo de Organización Multidimensional Reflexivo (OMR).

Al proponer este nuevo abordaje, en el cual las estructuras fundamentales de dominio se presentan de manera indisociable, Alves (2003: 93) dice que la configuración organizacional administrativa posee un carácter "multifacético, trípico y transitorio". Esto significa que en la práctica de las organizaciones (incluidos los hoteles) no se puede averiguar la presencia exclusiva de trazos específicos de una forma única de dominación. De tal modo, se asume la existencia de un conjunto de características oriundas de los tipos ideales weberianos y su incidencia es observada en los niveles de predominancia que varían de acuerdo con cada estructura organizacional.

A partir de esta lógica surge el modelo de organización multidimensional reflexivo concebido como una estructura cuyo diseño no posee una forma rígida (Alves, 2003). En otras palabras, se puede decir que el formato resultante de su aplicación a diferentes contextos organizacionales varía a medida que se funden las interrelaciones entre los conjuntos de componentes de la dominación tradicional, carismática y racional-legal (Weber, 1974). En consecuencia de ese equilibrio dinámico derivan tres nuevos tipos estructurales y representan un marco de referencia capaz de traducir objetivamente el estilo de gestión organizacional, como se demuestra en la Figura 1.

Figura 1: Tipos organizacionales derivados del modelo (OMR)

<b>Empresa equiparativo-adaptadora (tipo-base)</b>	<b>Empresa ordenativo-conservadora</b>	<b>Empresa liberativo-transformadora</b>
<b>Burocracia flexible</b>	Burocracia rígida	Burocracia incipiente
<b>Patriarcado renovador</b>	Patriarcado conservador	Patriarcado reformista
<b>Liderazgo con trazos carismáticos mitigados</b>	Liderazgo no carismático (carisma objetivado)	Liderazgo con trazos carismáticos

Fuente: Alves, 2003: 133

En base a este esquema las empresas cuyas formas de administración buscan primordialmente el mantenimiento del orden instituido y la estabilidad organizacional se destacan por su carácter 'ordenativo-conservador'. Esto se debe a que su forma de acción está marcada por prácticas orientadas por las costumbres y la reverencia al pasado, lo que significa que la obediencia a las reglas institucionales comparte elementos oriundos de un patriarcado tradicionalista y/o una burocracia rígida (Alves, 2003).

Jogarathnam & Tse (2006) afirman que es bastante común la presencia de elementos burocráticos y de centralización del poder en el sector hotelero al tratarse de ámbitos caracterizados por altos niveles de previsibilidad y estabilidad. Un ejemplo claro se encuentra en el estudio realizado por Mok, Pine & Pizam (1998), en el cual se constató que la gestión hotelera en el mercado chino está marcada por un estilo autócrata y paternalista. En tanto que se destaca que no siempre esa realidad puede ser aplicada a la mayoría de los hoteles porque el escenario empresarial en el que se insertan requiere de sus agentes posturas un poco más flexibles (Olsen, West & Tse, 1998; Jogarathnam et al., 1999).

Al trasladarse la lógica del OMR a las organizaciones hoteleras los emprendimientos que poseen características de tipo estructural derivado del modelo citado, donde la gestión está marcada por la ausencia del libre arbitrio, pueden encontrar dificultades en su permanencia en ámbitos complejos, dinámicos y con altos índices de competitividad (Costa, 2011). Esto se debe a que en algunos de los más importantes segmentos del sector de hospitalidad hay una fuerte exigencia de dinamismo por parte del mercado a raíz de la imprevisibilidad y la competencia que caracterizan al mercado hotelero (Gilmore & Pine, 1997; Olsen & Connolly, 2000; Sigala, 2005).

En contraposición a este primer tipo real extraído del modelo de organización multidimensional reflexivo surge una configuración organizacional administrativa más flexible en cuanto a las decisiones gerenciales con una estructura 'liberativo-transformadora'. En ésta la gestión está marcada por la innovación y valoración de la originalidad que resaltan su sentido de cambio. Estas características son más comúnmente observadas en las corporaciones que se destacan por su liderazgo reformador con carácter carismático y patriarcal (Alves, 2003; Costa, 2011).

En el ámbito de la hotelería dichos atributos son relevantes en la medida que el sector exige que en determinadas situaciones sus agentes actúan con cierto grado de flexibilidad y apertura a lo nuevo

(Øgaard, Marnburg & Larsen, 2008). Ante esta perspectiva Yulk (2002) destaca el papel ejercido por los elementos del carisma transformador para el éxito de las organizaciones. Según Pittaway, Carmouche & Chell (1998) a pesar de que hay pocos estudios que describan tales características en la industria hotelera, esas escasas investigaciones indican la gran importancia de los líderes reformistas para el sector. Esto refuerza el argumento de que las organizaciones hoteleras se definen como ámbitos dinámicos en los cuales las ideas innovadoras son casi siempre aceptadas.

El último esquema organizacional proveniente de la unión de elementos de carácter múltiple y es el 'equiparativo-adaptador' (Alves, 2003). Para el autor este tipo de estructura es la base de origen para crear el modelo OMR porque en su núcleo predomina la búsqueda del equilibrio gerencial en lo que respecta a los factores relacionados con el cambio-conservación, autonomía-control, flexibilidad-rigidez e innovación-rutina. De los tres tipos organizacionales derivados del modelo, el equiparativo-adaptador asume un papel intermediario entre los aspectos de conservación del primer tipo citado y el perfil transformador del segundo.

Vale resaltar que el análisis del modelo de organización multidimensional-reflexivo presupone que no exista una estructura más importante o eficiente que las otras. Se poseen un conjunto de factores que puede llevar a las corporaciones a ajustarse al ámbito empresarial en el cual están insertadas. Por lo tanto, a lo largo de las diversas fases de su desarrollo las organizaciones pueden presentar rasgos gerenciales que las califiquen de acuerdo a un determinado tipo estructural; y dicha clasificación no impide que por motivos diversos éstas asuman otras características.

Para la hotelería el análisis de las formas de gestión a partir de la comprensión de las principales variables estructurales presentes en determinadas organizaciones puede servir de punto de partida para el desarrollo de estrategias administrativas, ya que cualquier decisión gerencial debe considerar en primer plano la propia esencia del emprendimiento. Así, al considerar la presencia y los rasgos típicos del liderazgo carismático, de la administración racional-legal y de la tradición, se pueden establecer parámetros de análisis capaces de delinear la comprensión de los elementos constitutivos de la estructura organizacional de un hotel.

## **METODOLOGÍA**

La intención de comprender fenómenos complejos y multifacéticos, como se propone este estudio, refuerza la necesidad e importancia del uso de métodos cualitativos en el campo de la administración (Neves, 1996). A partir de este tipo de estudios es posible obtener insights acerca de temas que difícilmente podrían surgir por medio del empleo de formas estructuradas de investigación (Aaker *et al.*, 2001). Así, la decisión del uso de una metodología de tipo cualitativa en este estudio se deriva del problema de investigación que intenta analizar en profundidad el tema de la configuración organizacional-administrativa de un emprendimiento del sector hotelero. Los estudios de este tipo

cuyo objetivo busca una comprensión más amplia en detrimento de la cuantificación, normalmente utilizan este tipo de metodología (Bryman, 2012).

En el área de las ciencias sociales el caso puede ser considerado como una unidad de análisis (Coelho, 2013). Ésta puede ser desde un individuo, el papel desempeñado por éste o una organización, un grupo, una comunidad, etc. Estos tipos citados son unidades sociales. También se pueden considerar casos que ocurren temporalmente (eventos que ocurren en determinado período de tiempo) o espacialmente (el estudio de un fenómeno dado en un lugar específico). Por lo tanto, en la teoría cualitativa de ese campo un caso puede ser un fenómeno simple o complejo, pero para que sea considerado caso debe ser específico (Stake, 2001). Esta investigación puede ser considerada un caso complejo debido al número de interacciones e individuos que participan del ambiente investigado.

Siguiendo la naturaleza cualitativa de esta investigación se optó por el estudio de caso por tratarse de un método que posibilita el análisis profundo de la unidad en cuestión. Así, el objetivo de esta investigación empírica fue aplicar una estrategia específica de estudio capaz de facilitar la comprensión de un fenómeno contemporáneo como la gestión hotelera, dentro del contexto de la vida real (Yin, 2012). El uso de este método permitió observar la unidad de estudio de forma holística teniendo en cuenta la necesidad de identificar en el establecimiento estudiado las características de los tipos estructurales derivados del modelo de organización multidimensional-reflexivo (OMR) para que los datos pudieran ser confrontados con la teoría que dio base al estudio.

La recolección de datos se basó en una investigación documental y datos primarios que ofrecieron el soporte necesario para analizar los resultados (Aaker *et al.*, 2001). La fase inicial del estudio incluyó una revisión bibliográfica con el fin de formar un marco referencial teórico específico para las ideas desarrolladas en esta investigación y la comparación de los resultados. Se consultaron fuentes muy difundidas y utilizadas en el medio académico como *Proquest*, *EBSCOHoste*, revistas de la CAPES y bases de datos disponibles en la biblioteca virtual de la NHTV University of Applied Sciences. Se exploraron los artículos publicados en las principales revistas académicas del área de estudio. Asimismo, se realizaron investigaciones específicas sobre el tema en revistas electrónicas especializadas del sector hotelero y consultas en los sitios web de los hoteles integrantes del Grupo Pontes, objeto de estudio de este trabajo.

Los datos primarios fueron obtenidos a partir de la información recolectada por medio de la entrevista personal realizada a la gestora de marketing de los emprendimientos hoteleros del Grupo Pontes. Debe aclararse que el término 'Grupo Pontes' y sus variantes serán empleados en el texto como sinónimos para referirse a la red *Pontes Hotéis & Resorts*, ya que el grupo en sí desarrolla actividades no sólo en el rubro hotelero sino en diversos sectores de la economía pero a los fines de este estudio se delimitó el alcance del análisis a la hotelería. La entrevista se realizó en febrero de 2013 en las dependencias de uno de los establecimientos de la red (Mar Hotel). La misma fue llevada

a cabo por uno de los investigadores de este estudio y registrada por medio de un grabador digital. El instrumento para recolectar los datos es una técnica semi-estructurada y fue elegida debido a que permite que se aborden diversos temas a la vez. Los tópicos incluidos en la entrevista se centraron en las características de los tipos estructurales de gestión presentes en la administración de los emprendimientos hoteleros del Grupo Pontes Hotéis, basados en el modelo de organización multidimensional-reflexivo. Este modelo ha sido utilizado en los estudios del área de las ciencias sociales debido a que expresa una permanente interacción entre estabilidad y flexibilidad, entre rutina e innovación y entre la estructura y el agente (Alves, 2003).

El contacto con el entrevistado fue establecido hasta que ya no surgieron nuevos datos, es decir que estos últimos fueron saturados. Este es el criterio indicado por Patton (2002) para la recolección de datos. Además, se optó por el corte transversal único (Yin, 2005), visto que la información fue obtenida por medio de la recolección realizada una única vez con la organización empresarial delimitada. No se consideró como objetivo del trabajo observar la variación de estos datos a lo largo del tiempo. La combinación y el empleo de estos métodos permitieron obtener datos más precisos sobre los tipos estructurales que caracterizan la forma de gestión del caso de interés de la investigación, facilitando la comprensión de los datos. A continuación se presentan los pasos seguidos para la selección del caso y el análisis de los datos recolectados.

### **Descripción y elección del caso**

Considerando el objetivo central de este estudio se seleccionó un caso particular de organización empresarial del rubro de la hotelería, la red *Pontes Hotéis & Resorts*. La selección resultó de un relevamiento preliminar realizado por los investigadores sobre los principales establecimientos que conforman el sistema hotelero del estado de Pernambuco considerando aspectos como: la relevancia de los emprendimientos existentes en cuanto a su estructura física y organizacional; la longevidad en la prestación de servicios de hospedaje en el mercado turístico de Pernambuco; y la posición ocupada como empresa del sector de hospitalidad en relación a la competencia.

La elección se debió a que el Grupo Pontes está presente en el mercado pernambucano desde hace más de 40 años y posee actualmente una red hotelera compuesta por dos hoteles de tipo convencional (servicios tradicionales de hotelería) y un resort (hotel cuya principal propuesta es la oferta de servicios de ocio con énfasis en la gestión de actividades sociales y recreativas) (Vallen & Vallen, 2003). Además es la mayor red hotelera de Recife en cuanto a número de plazas. Estas características demuestran su posicionamiento destacado como corporación del sector hotelero en el mercado turístico de Pernambuco.

La red *Pontes Hotéis & Resorts* inició sus actividades en 1969 en el rubro de la hotelería con el denominado Motel Voyage, estructura hotelera basada en el modelo norteamericano de hospedaje *motor-hotel* (pernocte de clientes) (Beni, 2003). Su primer emprendimiento, localizado en la ciudad de



Recife, pasó por una reformulación estructural y hoy se conoce como Mar Hotel. Dicho establecimiento hotelero ha sido considerado por los especialistas del área como uno de los más completos hoteles de negocios del Nordeste brasileño y su principal público-objetivo son los ejecutivos que viajan a la región por motivos empresariales.

En 1995 el grupo inauguró en el mercado de Pernambuco su segundo establecimiento de hospedaje, el Hotel Atlante Plaza, localizado en el mismo municipio. Con la llegada de este emprendimiento el objetivo de la Red Pontes apostó a un nuevo segmento de mercado buscando satisfacer una demanda de hoteles de categoría superior ya existente en la localidad.

La última y más osada inversión del grupo fue en diciembre de 2000. El Summerville Beach Resort surgió para insertar a la Red Pontes en un mercado de hoteles de ocio ya establecido en el estado de Pernambuco con un alto nivel de competitividad. Su estructura con habitaciones y equipamientos que seguían los modelos internacionales le aportó más destaque a la red *Pontes Hotéis & Resorts* en el escenario hotelero pernambucano.

La elección del caso analizado se debió a su representatividad en relación al fenómeno propuesto para ser investigado y el hecho de que la administración hotelera se base en las estructuras de dominación derivadas del modelo de organización multidimensional-reflexiva (OMR). Teniendo en cuenta que el interés de esta investigación fue recolectar información sobre la gestión organizacional de hoteles se optó por una investigación en base a los grupos responsables de la gerencia de los principales establecimientos hoteleros del Estado, ya que los resultados obtenidos a partir del análisis podían representar una estructura típica de organización hotelera.

### **Plan de análisis de los datos de la investigación**

Para el análisis de los datos obtenidos en este estudio se confrontó el referencial teórico que orientó el trabajo con la información obtenida a través de las técnicas de recolección utilizadas. Se optó por el análisis de contenido que según algunos autores organiza y categoriza el material recolectado de acuerdo con criterios relativamente flexibles y previamente definidos, considerando los objetivos de la investigación (Kassarjian, 1977; Harris, 2001; Duarte, 2002). Inicialmente se realizó un análisis teórico de la literatura que sirvió de base para esta investigación. Se identificaron categorías analíticas a partir del cuadro de referencia presentado anteriormente (Figura 1), permitiendo delimitar el dominio de los constructos involucrados en el estudio. La identificación de dichas categorías analíticas se adecuó al análisis y la decodificación del entendimiento resultó clara y objetiva.

La base teórica que dio soporte al problema de investigación fue construida a partir de los puntos extraídos del modelo de organización multidimensional-reflexivo propuesto por Alves (2003): la burocracia (flexible, rígida o incipiente), el patriarcado (renovador, conservador o reformador) y el liderazgo (con trazos carismáticos mitigados, sin trazos carismáticos o con fuertes trazos

carismáticos). En base a estos elementos se utilizó el análisis de contenido para evaluar la información recolectada en la entrevista personal realizada a uno de los gestores del *Grupo Pontes Hotéis*.

La técnica de análisis elegida ha sido ampliamente utilizada en la investigación científica en las más diversas áreas, pues no se trata sólo de un instrumento sino de un conjunto de herramientas que puede ser conjugado con otras técnicas o puede ser utilizado como método único. Bardin (1977) define a este método como un conjunto de técnicas de análisis de comunicación que busca obtener, mediante procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, indicadores (cuantitativos o no) que permitan la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción de estos mensajes.

Siguiendo el modelo propuesto por Bardin (1977) el análisis de la información obtenida en esta investigación se realizó en tres etapas. Primero se organizaron las ideas iniciales resultantes de la recolección y se creó un esquema preciso para el desarrollo de las operaciones sucesivas mediante un plan de análisis. Posteriormente se realizó la administración sistemática de las decisiones tomadas durante la primera fase. Se codificó la información obtenida mediante métodos previamente establecidos. Finalmente se trataron los resultados recolectados a través de la entrevista mediante criterios de significación y validez. Así, en este estudio la técnica de análisis de contenido ayudó a interpretar los datos obtenidos de forma sistemática, lo que permitió llegar a resultados expresivos y confiables justificando su utilización.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En base a la información obtenida acerca de la estructura de gestión organizacional del Grupo Pontes y por medio de la articulación teórica se pudo emprender el análisis que resultó en la caracterización del caso estudiado, como se explica a continuación.

### **Ámbito organizacional y relaciones inter-empresariales**

La red *Pontes Hotéis & Resorts* fue indicada en el informe anual difundido en 2012 por la consultora inmobiliaria especializada en hoteles *Jones Lang La Salle Hotels*, como una de las más expresivas e importantes corporaciones del sector hotelero en Brasil. Según los datos del documento la marca (o 'bandera', como son reconocidos los grupos hoteleros en Brasil) fue clasificada en la 49ª posición del ranking general a nivel de capacidad de hospedaje, medida a partir del número total de cuartos disponibles.

Vale destacar que Brasil posee una red hotelera compuesta por aproximadamente 9.592 establecimientos, de los cuales sólo 361 son clasificados como hoteles y/o flats pertenecientes a cadenas genuinamente nacionales. Esto demuestra el destaque del Grupo Pontes en este escenario.

Para que se tenga una idea más clara la Red Accor de hoteles, mayor grupo internacional presente en este momento en el mercado brasileño, posee 25.081 cuartos distribuidos entre sus 152 establecimientos hoteleros en el país.

De acuerdo con el análisis ambiental realizado por la empresa de consultoría el escenario mercadológico para el sector hotelero se muestra bastante optimista económicamente hablando. Entre 2010 y 2011 la tasa de ocupación de los hoteles urbanos (incluidos los emprendimientos del Grupo Pontes) en Brasil presentó un crecimiento de 2,2%, acompañando los resultados verificados en relación al PIB nacional para el período.

En consecuencia el retorno financiero alcanzado por los emprendimientos hoteleros resultó satisfactorio a medida que el valor medio del precio diario del servicio de hospedaje tuvo un crecimiento aproximado de 17,2%. Así, el contexto en cual se inserta la red *Pontes Hotéis & Resorts* se muestra favorable a continuar desarrollando sus actividades empresariales.

### **Características estructurales y dispositivos de coordinación**

La trayectoria histórica de la red *Pontes Hotéis & Resorts* puede ser resumida de la siguiente manera: en 1969 el empresario pernambucano Joaquim Guilherme de Moraes Pontes, hijo de René Feijó de Pontes y Maria José de Moraes Pontes, inicia su gran actuación en el escenario hotelero nacional con el antiguo Mar Hotel localizado en una de las principales playas urbanas y destinos turísticos del Nordeste brasileño, la Praia de Boa Viagem. Inicialmente el emprendimiento contaba con 12 apartamentos, a los cuales más tarde se le sumaron 45 unidades habitacionales (UH's) y a mediados de la década de 1970 llegó a las 115 camas.

Joaquim Guilherme Pontes dedicó parte de su vida al desarrollo de diversas actividades empresariales y se destaca su rol en la hotelería en los inicios de Pernambuco. Se casó en 1952 con Magarida Dubeux con quien tuvo seis hijos: René, Luis Guilherme, Joaquim Guilherme hijo, Cristiana, José Guilherme y Paulo Guilherme. Al fallecer en enero de 2012 a los 81 años de edad dejó bajo la responsabilidad de su hijo Luis Guilherme la dirección ejecutiva de los emprendimientos de la red *Pontes Hotéis & Resort* (Mar Hotel, Atlante Plaza y Summerville Beach Resort).

En 1987 el grupo expandió el área de ocupación de las dependencias del antiguo Mar Hotel, que pasó de un total aproximado de 4.000 m<sup>2</sup> a un área construida de 22.000 m<sup>2</sup>. El primer emprendimiento de la familia Pontes (Motel Voyage) cuenta hoy con un total de 207 UH's, además de 14 salas de convenciones cuya capacidad total es de 2.000 personas. Debido a su estructura operativa y su configuración física el Mar Hotel Recife es considerado actualmente el más completo hotel de negocios del Nordeste.

Los emprendimientos del Grupo Pontes suman un total de 650 apartamentos, distribuidos entre los tres establecimientos hoteleros de la red. El Hotel Atlante Plaza, localizado a orillas del mar en la Praia de Boa Viagem (Recife), posee un área construida de 20.000 m<sup>2</sup> para albergar sus 241 unidades habitacionales. El hotel, inaugurado en enero de 1995, ha alcanzado altos índices de ocupación durante los últimos años y está entre los preferidos por empresarios, autoridades y personajes conocidos del escenario público nacional e internacional.

El Summerville Beach Resort, cuyas primeras operaciones datan de diciembre del año 2000, ocupa un área verde de cerca de 70.000 m<sup>2</sup> a la orilla del mar en Praia de Muro Alto en el litoral sur del estado de Pernambuco. Este establecimiento fue el desafío empresarial más ambicioso de Joaquim Guilherme Pontes y es constantemente citado por revistas nacionales especializadas en el área como uno de los 19 mejores emprendimientos de hospedaje en el país. Posee una diversificada oferta con 202 unidades habitacionales distribuidas en apartamentos, suites y bungalows.

Conforme se puede percibir, la estrategia de crecimiento del grupo incluye el aumento en los niveles de inversión internos buscando ampliar y modernizar las estructuras y equipamientos de los tres emprendimientos de la red. En 2012 el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) aprobó la propuesta de financiamiento realizada por el Paulista Praia Hotel S.A., empresa del Grupo Pontes, por el valor de R\$ 32 millones (U\$s 14 millones aproximadamente). Sus recursos provenientes del 'ProCopa' (Programa de apoyo a la modernización de hoteles para la Copa del Mundo de 2014) tienen por objetivo estimular el desarrollo del mercado hotelero nacional para atender el crecimiento de la demanda de hospedaje en Brasil. Así, la red estima aumentar en un 30% la oferta de plazas en sus establecimientos para principio de 2014 (Revista Hotéis, 2012).

La estructura organizacional de la red *Pontes Hotéis & Resorts* se caracteriza por la centralización de las decisiones gerenciales y presenta un control administrativo interno pautado en la supervisión directa por parte de su director ejecutivo Luis Guilherme Pontes. Así, las principales políticas (operativa, comercial y financiera) de la organización, cada una bajo la responsabilidad de gerencias específicas, se encuentran bajo el dominio de su principal dirigente.

La misión, visión, creencias y valores del Grupo Pontes como organización del sector hotelero representa una orientación clara para legitimar sus dispositivos de control. Vale resaltar que además del director ejecutivo citado la red posee un consejo administrativo compuesto por los demás miembros del clan (sus hermanos), que a pesar de que no participan directamente de las decisiones empresarias representan la estructura gestora como un todo.

### **Características de los agentes y relaciones internas**

El representante legal del consejo administrativo de la red *Pontes Hotéis & Resorts*, Luis Guilherme Pontes (uno de los seis hijos del fundador del grupo), inició su actividad en los

emprendimientos de la familia a los 15 años de edad cumpliendo funciones administrativas básicas dentro de la organización y fue aumentado su responsabilidad con el correr del tiempo. Resulta una combinación entre patriarca renovador, líder empresarial y burócrata flexible. Estas características están asociadas al tipo de agente organizacional-reflexivo adaptador (AMR adaptador) del modelo de OMR. Por definición, la voluntad del patriarca es elástica y varía de acuerdo con su propia subjetividad (Weber, 1999). Al asumir el carácter renovador se nota la yuxtaposición entre el libre arbitrio ejercido por dicho agente y el peso de la objetividad de la tradición (Alves, 2003). Además, su liderazgo se comprueba en el hecho de que las reglas objetivas aplicadas en el ámbito organizacional parten de su propia experiencia y fuerza personal. Las variaciones al establecer órdenes por medio de normas legales flexibilizan su gestión en lo que respecta al dominio burocrático.

Para Alves (2003) el tipo de estructura gerencial representada por este agente está marcada por la predominancia del equilibrio dinámico entre cambio-conservación, flexibilidad-rigidez, autonomía-control e innovación-rutina. Lo que de cierta manera muestra su carácter equiparativo-adaptador. Así, la constante búsqueda de sensatez en cuanto a la estandarización de procedimientos y la libre iniciativa creadora dotan al comportamiento del sujeto de una esencia de mediación cuyas prioridades reflejan su deseo de ajustar la empresa a las diversas demandas que puedan surgir.

Tratándose del proceso de sucesión, el traspaso gerencial del fundador de la red al actual dirigente se dio de forma espontánea y consensuada por parte de los demás miembros del consejo. Esto se debió al grado de representatividad demostrado por medio del compromiso profesional del entonces sucesor frente a los negocios hoteleros de la familia. El Grupo Pontes es una organización empresarial relativamente reciente y el único proceso sucesorio que ocurrió a nivel de la dirección ejecutiva fue motivado por el fallecimiento de su antiguo patriarca.

La forma de gestión adoptada por la red *Pontes Hotéis & Resorts* apunta a una visión estratégica del futuro de los negocios orientada a innovar en la prestación de servicios y realizar inversiones para expandir los emprendimientos del grupo. Un factor relevante en la toma de decisiones es la experiencia profesional del líder y la historia de la organización, mostrando que si bien se orientan hacia el futuro el pasado también ejerce su influencia sobre las acciones del agente.

Los datos revelaron que dentro de la organización existe armonía y respeto por las reglas generales impuestas por el dirigente de la red, ya sea por parte de los gestores y/o de los empleados. Así, los roles están claramente definidos y desempeñados por sus responsables según las expectativas organizacionales. El reclutamiento de personal se realiza mediante la selección de profesionales que una vez incorporados a la empresa reciben diversas capacitaciones para perfeccionar sus habilidades administrativas y operativas.

## Naturaleza de las tareas y sistema técnico-operativo

La red *Pontes Hotéis & Resorts* está pasando por un período de cambios internos en cuanto a la normatización de sus tareas. La decisión se debió al nuevo interés de la organización por obtener determinados tipos de certificación internacional por parte de organismos reguladores, especialmente en lo que a calidad se refiere. Por lo tanto, las reglas han sido creadas buscando la uniformidad de parámetros operativos para el desarrollo de las actividades diarias relacionadas con la prestación de servicios hoteleros. Estas nuevas rutinas operativas han sido elaboradas y registradas en forma de manuales para que sirvan de apoyo a los gestores y empleados de la empresa, apuntando a la burocratización del sistema técnico-operativo actualmente adoptado por la organización; aunque dicho proceso se presente de manera flexible como se observa en la Figura 1 (Weber, 1999; Alves, 2003; Costa, 2011).

Antes del inicio efectivo del proceso de implementación de esos programas las tareas eran transmitidas a los empleados del grupo de manera subjetiva. O sea que entonces el sistema técnico-operativo era desarrollado en base a la experiencia de los propios empleados de la organización. Pero para adecuarse a los modelos internacionales la red ha buscado seguir las exigencias impuestas por los organismos externos. Esfuerzos cuyo principal objetivo está relacionado a una prestación de servicios de calidad reconocida por sus huéspedes.

En relación a los clientes la dirección ejecutiva constantemente propone actividades para mantener un contacto directo con los clientes. Sea por medio de recursos virtuales o por los comentarios dejados por los huéspedes en el documento interno denominado '*guestcomments*', la dirección de la red *Pontes Hotéis & Resorts* procura adecuar las operaciones de sus emprendimientos a las necesidades de sus consumidores.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue aplicar el modelo de organización multidimensional-reflexivo a un contexto hasta entonces poco contemplado por los estudios organizacionales, el sector hotelero. Para esto se aplicó el Modelo de Organización Multidimensional-Reflexivo OMR a la red *Pontes de Hotéis & Resorts*. A partir del análisis de la información obtenida sobre este caso específico de gestión en hotelería se puede inferir cuál es el tipo estructural constante en la teoría que mejor se adecuó a la realidad de la organización estudiada.

La forma de gestión practicada actualmente por la red *Pontes Hotéis & Resorts* se mostró dotada de características provenientes de un tipo estructural derivado del modelo de organización multidimensional-reflexivo denominado equiparativo-adaptador. Así, quedó claro que la dirección ejecutiva de los emprendimientos del grupo asume posturas típicamente relacionadas al agente

organizacional-reflexivo adaptador (AMR adaptador). Sus acciones poseen elementos combinados entre un patriarcado renovador, un liderazgo empresarial y una burocracia flexible.

Para el caso de organizaciones hoteleras el análisis de las formas de gestión a partir del entendimiento de las principales variables estructurales presentes en la empresa estudiada puede servir de base para planear y aplicar estrategias administrativas, ya que cualquier decisión gerencial tiene su origen en primera instancia en la propia esencia del emprendimiento. Al considerar la presencia y los niveles de trazos típicos del liderazgo de una organización hotelera es posible establecer parámetros de análisis capaces de orientar la comprensión de los elementos constitutivos de la estructura organizacional de este tipo de empresa.

La naturaleza de la estrategia adoptada para que esta investigación sea caracterizada como un estudio de caso no permite que los resultados encontrados se generalicen a otras empresas del sector hotelero ni a otro tipo de organizaciones. Pero la información obtenida a partir de esta investigación puede servir como insights para nuevos estudios y nuevas aplicaciones, pudiendo contribuir como un modelo/caso ejemplo para la aplicación práctica en otro tipo de hospedaje o empresa.

En el campo teórico este estudio puede servir de base para el desarrollo de otras investigaciones en el ámbito de las organizaciones, especialmente en lo que se refiere a las organizaciones hoteleras ya que queda demostrado que es un campo con diversas posibilidades de investigación pero poco explorado por el ámbito académico. Se destaca que el modelo multidimensional-reflexivo aún carece de reflexiones teóricas. Además, este estudio fue aplicado a una empresa brasileña en la cual la forma de gestión adoptada por sus líderes refleja la cultura nacional, lo que puede ser diferente en otros países mereciendo una mayor profundización.

Como sugerencia para futuras investigaciones se indica la aplicación del modelo OMR a otras empresas del rubro de la hospitalidad (bares, restaurantes, etc.) porque propiciaría una visión más amplia en relación a las estructuras organizacionales actuantes en el sector. En este sentido, se podría trazar un mapa caracterizando las diversas formas de gestión de los variados emprendimientos que componen la oferta turística de una localidad, específicamente aquellas incluidas en el contexto de la hospitalidad. Incluso se propone realizar estudios *cross cultural* estableciendo comparaciones entre modelos de organizaciones de diferentes países.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aaker, D.; Kumar, V. & Day, G.** (2001) "Pesquisa de marketing". Atlas, São Paulo
- Alves, S.** (2003) "Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas". Ed. Universitária da UFPE, Recife
- Bardin, L.** (1977) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Bryman, A.** (2012) "Social research methods". Oxford University Press, Oxford
- Beni, M.** (2003) "Análise estrutural do Turismo". SENAC, São Paulo
- Cândido, I. & Viera, E.** (2003) "Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços". Educus, Caxias do Sul
- Castelli, G.** (2003) "Administração hoteleira". Educus, Caxias do Sul
- Cavalcanti, M.** (1977) "Uma análise metodológica da teoria das organizações". Dissertação (mestrado em administração). Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo
- Coelho, A. M. R. V.** (2013) "Método do estudo de caso (case studies) ou método do caso (teaching cases)? Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em Administração". Disponível em <<http://www.pdf4free.com>>. Acesso em 21 junho 2013
- Costa, G.** (2011) "A configuração organizacional-administrativa de instituições de ensino superior confessionais no estado de Pernambuco, à luz do modelo multidimensional-reflexivo". Dissertação (mestrado em administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife
- Domingues, J.** (2000) "A cidade: racionalização e liberdade em Max Weber". In: Souza, J. (Org.) A atualidade de Max Weber. Ed. UNB, Brasília, pp. 209-233
- Duarte, R.** (2002) "Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo". Cadernos de Pesquisa (115): 139-154
- Duncan, T.; Scott, D. & Baum, T.** (2013) "The mobilities of hospitality work: an exploration of issues and debates". Annals of Tourism Research 41: 1-19
- Gee, C. & Fayos-Solá, E.** (2003) "Turismo internacional: uma perspectiva global." Bookman, Porto Alegre
- Gilmore, J. & Pine, J.** (1997) "The four faces of mass customization". Harvard Business Review 75(1): 91-101
- Goeldner, C.; Ritchie, J. & McIntosh, R.** (2002) "Turismo: princípios, práticas e filosofias". Bookman, Porto Alegre
- Harris, H.** (2001) "Content analysis of secondary data: a study of courage in managerial decision making". Journal of Business Ethics 34: 191-208
- JLLH - Jones Lang Lasalle Hotels** (2012) "Hotelaria em números – Brasil 2012". Disponível em: [http://www.fohb.com.br/pdf/hotelaria\\_em\\_numeros\\_2012.pdf](http://www.fohb.com.br/pdf/hotelaria_em_numeros_2012.pdf). Acesso em 24/01/2013
- Jogarathnam, G. & Tse, E.** (2006) "Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: performance evidence from the Asian hotel industry". International Journal of Contemporary Hospitality Management 18(6): 454-468



- Jogaratanam, G.; Tse, E. & Olsen, M.** (1999) "Strategic posture, environmental munificence and performance: an empirical study of independent restaurants". *Journal of Hospitality and Tourism Research* 23(2): 118-138
- Kalberg, S.** (1994) "Max Weber's comparative-historical sociology". Polity Press, Cambridge
- Kassarjian, H.** (1977) "Content analysis in consumer research". *Journal of Consumer Research* 4(june): 8-18
- Ladkin, A.** (2002) "Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia". *Tourism Management* 23(4): 379-388
- Levine, D.** (1997) "Visões da tradição sociológica". Zahar, Rio de Janeiro
- Mok, C.; Pine, R. & Pizam, A.** (1998) "Work values of Chinese hotel managers". *Journal of Hospitality and Tourism Research* 21(3): 1-16
- Munch, R.** (1999) "A teoria parsoniana hoje: a busca de uma nova síntese". In: Giddens, A. & Turner, J. (orgs.) *Teoria social hoje*. UNESP, São Paulo, pp. 175-228
- Neves, L.** (1996) "Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades". *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo
- Olsen, M. & Connolly, D.** (2000) "Experience-based travel. How technology is changing hospitality industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41(1): 30-40
- Olsen, M.; West, J. & Tse, E.** (1998) "Strategic management in the hospitality industry". Wiley, New York
- Ørsgaard, T.; Marnburg, E. & Larsen, S.** (2008) "Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance". *Tourism Management* 29(4): 661-671
- Patton, M.** (2002) "Qualitative research and evaluation methods". Sage Publications Ltd., Thousand Oaks
- Pittaway, L.; Carmouche, R. & Chell, E.** (1998) "The way forward: leadership research in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management* 17(4): 407-426
- Revista Hotéis** (2012) "Pontes Hotéis e Resorts consegue financiamento de R\$ 32 milhões do BNDES". Ano X(109). Disponível em: <http://www.revistahoteis.com.br/materias/12-Mercado/7109-Pontes-Hoteis-e-Resorts-consegue-financiamento-de-R-32-milhoes-do-BNDES>. Acesso: 14/01/2013
- Segady, T.** (1987) "Values, neo-kantianism and development of weberian methodology". Peter Lang, New York
- Sigala, M.** (2005) "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications". *International Journal of Hospitality Management* 24(3): 391-413
- Stake, R.** (2001) "The case study method in social inquiry". *Educational Researcher* 7(2): 5-8
- Vallen, G. & Vallen, J.** (2003) "Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria". Bookman, Porto Alegre
- Weber, M.** (1974) "Ensaio de sociologia". Zahar Editores, Rio de Janeiro
- Weber, M.** (1999) "Economia e sociedade." Ed. UNB, Brasília
- Woods, R. & Viehland, D.** (2000) "Women in hotel management: gradual progress, uncertain prospects". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41(5): 51-54

**Yin, R.** (2005) "Estudo de caso: planejamento e métodos". Bookman, Porto Alegre

**Yin, R.** (2012) "Applications of case study research". Sage Publications Ltd, Thousand Oaks

**Yulk, G.** (2002) "Leadership in organizations". Prentice-Hall, Upper Saddle River

Recibido el 05 de diciembre de 2013

Reenviado el 17 de febrero de 2014

Aceptado el 01 de marzo de 2014

Arbitrado anónimamente