

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**TOMA DE DECISIONES EN REDES ORGANIZACIONALES CASO:
CORPORACIÓN TURÍSTICA LAURELES ESTADIOS**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Presenta

LIZETH YULIANA SEPÚLVEDA ATEHORTÚA

Director de Tesis

DR. GERMÁN VARGAS LARIOS

Ciudad de México, septiembre de 2018

Dedicatoria

*A mi esposo Omar, por toda su paciencia, dedicación y apoyo
en la culminación de este trabajo*

*A mis padres Pablo y Myriam por todo el esmero y sacrificio
para que sus hijos salieran adelante*

*A mis tres princesas Sara, Camila y Samantha
por alegrar con su ternura la familia*

*A mis hermanos Paula, Diego y Catherine
por su maravillosa existencia*

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Agradecimientos

Al profesor Germán Vargas por su valiosa asesoría, experiencia, conocimiento y valioso aporte en la construcción y desarrollo de esta investigación.

Al grupo de profesores Juan Manuel Herrera, Pedro Solís y Guillermo Ramírez, por los diferentes aportes desde su experiencia y conocimiento para el desarrollo de este trabajo.

Al grupo de docentes que nos enseñaron en los diferentes cursos, desde la mirada de cada asignatura aportaban ideas y temas de análisis a la investigación.

A las licenciadas Alejandra González y Rosalba Cápula por toda su colaboración, apoyo y disposición en cualquier momento para realizar los diferentes tramites en Ciudad de México.

A Ana María Agudelo, Coordinadora de la Corporación por siempre estar dispuesta ayudarme en la recolección de la información primaria.

A los gerentes de los hoteles pertenecientes a la Corporación Turística Laureles Estadio Alicia Gómez, Daniela Ortiz, Jorge Barrera, Juan Fernando Roldan, Marisela García, Rina Aguilar, Sebastián Jancke, Viviana Ramos,

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Yaqueline Sánchez por estar dispuestos a entregar parte de su valioso tiempo para dar respuesta a las entrevistas.

A las directivas de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Rector Bernardo Arteaga Velásquez, Vicerrector Edward García Galeano, Decano de la Facultad de Administración Wilmar Mauricio Sepúlveda y Directora de Investigación Ángela Gaviria por el apoyo institucional y hacer posible mi culminación en los estudios doctorales.

Al Municipio de Medellín y a la Agencia de Educación Superior SAPIENCIA, por fomentar la formación de docentes con doctorado para aportar al fortalecimiento de la educación superior con calidad en la Ciudad.

Al estudiante Oscar David Luna por la transcripción de horas de entrevistas.

A mis compañeros de doctorado, por las vivencias y la familia que logramos construir, en especial a Maria Leivy por inducirme a iniciar este proceso de formación doctoral.

Finalmente, a mi esposo, padres, hermanos y amigos por entender las distancias y ausencias que este trabajo requería y por estar siempre pendientes de mí.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Toma de Decisiones en Redes Organizacionales Caso: Corporación Turística

Laureles Estadios

Contenido

Lista de Figuras	x
Lista de Tablas	xi
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.3. Preguntas de Investigación	9
1.4. Objetivos	10
1.5. Estructura de la Tesis	11
2. Marco Teórico	14
2.1. Toma de Decisiones	14
2.1.1. Racionalidad absoluta.	15
2.1.2. Racionalidad limitada de Hebert Simon.	17
2.1.3. Comportamiento organizacional vs interés propio.	20
2.1.3.1. El conflicto en las organizaciones.	21
Conflicto individual dentro de una organización.	21
Conflicto intergrupos dentro de una organización.	22
Conflicto frente a organizaciones.	24
2.1.3.2. Anarquías organizadas.	25
Ambigüedad.	26
Los cestos de basura.	28
Sistemas flojamente acoplados.	30
2.1.4. El proceso de toma de decisiones de Henry Mintzberg	32
2.1.4.1. Características principales de estructura organizacional.	33

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

2.1.4.2. Poder.	36
2.1.4.3. Estructuras.	39
Estructura simple.	39
Estructura burocrática mecánica.	41
Estructura burocrática profesional.	42
Estructura divisional.	43
Estructura adhocracia.	45
2.2. Toma de decisiones en redes organizacionales: Gobernanza Corporativa	48
2.2.1. Redes organizacionales.	52
2.2.1.1. Capital social.	66
2.2.1.2. Clúster – Desarrollo de territorios.	72
2.2.2. Gobernanza corporativa.	75
2.2.2.1. Gobernanza: Toma de decisiones.	81
2.3. Categorías de análisis.	85
3. Marco Metodológico	87
3.1. Etapa I. Diseño de la investigación	87
3.2. Etapa II. Recolección y confrontación de información secundaria e	
información primaria.	96
3.2.1. Procedimiento para recolección de información secundaria.	98
3.2.2. Procedimiento para recolección de información Primaria.	99
4. Presentación de los Resultados	106
4.1. Resultados análisis documental	106
4.2. Resultados observación directa	122
4.3. Resultados entrevistas	124
5. Toma de Decisiones en la Organizacionales. Caso: Corporación Turística	
Laureles Estadio	149
Red de Organizaciones Corporación Turística Laureles Estadio	149
Capital social en la Corporación Turística Laureles Estadio.	157
Clúster y desarrollo de territorios.	158

Toma de decisiones en la Corporación Laureles Estadio	163
Dimensión Poder.	166
Estructura organizacional.	170
Gobernanza Corporativa.....	173
6. Conclusiones	175
Referencias Bibliográficas	181
ANEXO I. Guía Análisis Documental	191
ANEXO II. Guía de Observación Directa	195
ANEXO III. Guía Entrevista Semiestructurada	199
ANEXO IV. Acuerdo de Confidencialidad	203
ANEXO V. Extracto de Investigación Realizada a la Alianza Hoteles Laureles Estadio	209
ANEXO VI. Respuestas Textuales Entrevistas	219

Lista de Figuras

Figura 1. Red dinámica	59
Figura 2. Métodos y técnicas de producción de datos	93
Figura 3. Confrontación de la Información Secundaria con la Información Primaria	97
Figura 4. Mapa de ubicación de los diez hoteles de la Corporación Turística Laureles Estadio.....	109
Figura 5. Red Corporación Turística Laureles Estadio.....	157
Figura 6. Preferencia de hoteles para compartir cliente	162
Figura 7. Gerentes hoteles con incidencia en la toma de decisiones de la Corporación turística Laureles Estadio.....	168
Figura 8. Estructuras organizacionales propuestas por Mintzberg	171
Figura 9. Estructura organizacional de una red de organizaciones.....	171
Figura 10. Estructura organizacional de la Corporación Turística Laureles Estadio vista desde los Estatutos.....	172
Figura 11. Estructura organizacional actual de la Corporación Turística Laureles Estadio	173

Lista de Tablas

Tabla 1. Coordinación de los cinco mecanismos fundamentales en las organizaciones	34
Tabla 2. Diferencias del mercado, las jerarquías y las redes	57
Tabla 3. Diversidad – Complejidad – Dinamismo.....	77
Tabla 4. Categoría y dimensiones de análisis para toma de decisiones en redes organizacionales	86
Tabla 5. Esquema de congruencia interrogantes y objetivos	90
Tabla 6. Esquema de congruencia objetivos, marco teórico y metodología.....	91
Tabla 7. Esquema de congruencia marco teórico, categorías y dimensiones de análisis	92
Tabla 8. Definiciones de Estudio de Caso.....	95
Tabla 9. Estadísticas y conclusiones figura 6.....	162
Tabla 10. Estadísticas y conclusiones figura 7	169

1. Introducción

1.1. Antecedentes

La ciudad de Medellín con el apoyo de sus políticas municipales se ha venido posicionando como un destino de clase mundial, por esta razón la Alcaldía dentro de la formulación del Plan de Desarrollo del Municipio 2016-2019 “Medellín cuenta con vos”, fomenta el turismo con base en el programa que lleva el mismo nombre, el cual se ha constituido en un fuerte generador económico, que impulsa las dinámicas y vocaciones del territorio y que, agrega valor a las actividades económicas. De forma conjunta se fortalece el programa de internacionalización que incide positivamente en el turismo de la ciudad, ya que dentro de sus proyectos está fortalecer al municipio como ciudad de eventos y convenciones.

El crecimiento del sector turístico en Medellín, también es evidenciado por la ocupación hotelera, que en enero del 2018 era del 55.66%, comparada con la tasa promedio para todo el primer trimestre del año 2015 del 53,4%. (SITUR, 2018)

En Colombia, según estudios realizados por el Departamento Nacional de Planeación DANE, las empresas prestadoras de servicios del sector hotelero son en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas, con porcentajes de 59%, 33% y 6% respectivamente; tan solo un 2% de los prestadores corresponden a grandes empresas. (Barrera, Leyva, Maldonado y Primero, 2013). Por tanto, existe una creciente necesidad de formular e implementar estrategias de apoyo para las

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

PYMES, al ser un elemento clave en el desarrollo económico del país y por ser alternativas de generación de empleo. A este tipo de empresas les resulta muy difícil sobrevivir en un entorno altamente competitivo, debido a factores como: pocos recursos humanos y financieros, altos niveles de informalidad, bajos niveles de asociatividad, falta de información acerca del entorno y el mercado, entre otros. (Coronado y Echeverry, 2012)

Con el fin de que las PYMES fueran más competitivas, surge una iniciativa bajo la relación público-privada de la ciudad, plasmada en la estrategia Clúster liderada por la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –ACOPÍ-, donde se crean una serie de Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial denominados –PRODES¹-, los cuales consisten en una integración empresarial que tiene como base la cooperación para incrementar la productividad, competitividad e innovación. Las actividades estaban basadas en la confianza, la asociatividad y la planeación estratégica. (Coronado y Echeverry, 2012)

Los pequeños y medianos hoteles no fueron ájenos a estas estrategias públicas y con el fin de ser más competitivos surge el PRODES Hoteles Laureles 70, con el fin de generar más de 400 empleos directos, construir indicadores de gestión entre los 17 hoteles que lo conformaban, ubicados en los sectores de Laureles, Conquistadores y el Estadio de la ciudad de Medellín; el fin de estos

¹ El PRODES consiste en una experiencia de integración empresarial, que tiene como base la cooperación para incrementar la productividad, competitividad e innovación. Son procesos de mejoramiento continuo, basados en la confianza, la asociatividad y la planeación estratégica donde se implementan mejoras al interior de las firmas con miras a la inserción en nuevos mercados y en una fase más avanzada, la implementación de innovaciones en el campo de la gestión, los procesos, los productos y mercados e incluso la creación de alianzas internacionales. (Coronado y Echeverry, 2012)

PRODES de acuerdo a Echeverry (2011) era crear cultura productiva e innovadora en las micro, pequeñas y medianas empresas, optimizando sus procesos en el corto, mediano y largo plazo. También permitiría continúa Echeverry (2011) intervenirlas de manera individual y colectiva, dado que era una herramienta transversal de las organizaciones competitivas.

Por nuevas disposiciones de gobiernos entrantes desaparece el PRODES Hoteles Laureles 70, sin embargo, los hoteles que formaban parte de ese PRODES viendo las bondades que les había traído esa asociatividad, crean la red Alianza Hoteles Laureles Estadio y posteriormente la Corporación Turística Laureles Estadio y se definen en su página web como:

La primera alianza hotelera del importante sector Laureles Estadio, que busca mayor posicionamiento para convertirse en un grupo de interés frente a terceros (Estado, Otros gremios, Alianzas Público-Privadas, Comunidad, PRODES), direccionada al mercado turístico, familiar y de negocios, a través de la aplicación de mejores prácticas, la implementación de estrategias y el logro de objetivos comunes. (Hoteles Laureles Estadio, 2016)

Así, Medellín se viene consolidando como una ciudad turística, lo que hace que los hoteles para satisfacer la demanda a turistas nacionales e internacionales traten de aumentar su competitividad para ofrecer servicios de calidad y así responder satisfactoriamente a las exigencias de este mercado. Lo anterior plantea

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

el análisis sobre el estudio de la toma de decisiones en las redes de organizaciones hoteleras que han logrado perdurar en el tiempo en una ciudad que muestra alta competencia y crecimiento del sector.

1.2. Planteamiento del Problema

El fenómeno que se pretende analizar es cómo una red de pequeños hoteles lleva a cabo el proceso de toma de decisiones que han permitido su fortalecimiento como red y como organizaciones individuales, en un ambiente competitivo. Este proceso decisorio tiene una gran complejidad debido a las individualidades propias de cada organización hotelera. Una gran parte de la literatura del proceso de toma de decisiones describe a un actor (individuo) dentro de una organización, que tiene comportamientos decisorios, que tiene una posición en la estructura organizacional y que se mueve entre la racionalidad absoluta, racionalidad limitada hasta las anarquías organizadas, sin embargo, lo que se quiere profundizar es cómo es el proceso de toma de decisiones en una red de organizaciones, que estaría compuesta de múltiples actores que representan a cada uno de los hoteles dentro de la red.

Simon (1964), menciona otro aspecto que se debe considerar y es que los miembros de la organización suelen identificarse con un departamento y no con la organización en su conjunto, los miembros de la organización creen en el bienestar particular, en este caso del departamento más que en el bienestar de toda la

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

organización; en este sentido se podría generar un análisis, si esto sucede en una organización, donde se evidencia favoritismo y aceptación de las decisiones en los departamentos o diferentes áreas de la organización, cómo sería el comportamiento de los individuos pertenecientes a cada uno de los hoteles que pertenecen a la red.

Si lo descrito en el párrafo anterior es para un actor dentro de una organización, qué sucede para múltiples actores y múltiples organizaciones, cómo sería el caso de una red de organizaciones, entendiendo inicialmente la red de organizaciones como “un conjunto de empresas con objetivos comunes, formalmente relacionadas, con un plazo ilimitado de existencia, de alcance variado y en la cual cada miembro mantiene su individualidad legal” (Melo y Meira, 2012, p. 1482); si bien pueden aparecer bondades que implican las redes de organizaciones, como describe Ramírez (2005) en su análisis a Putman, las redes se caracterizan por el cooperativismo, hay confianza entre los actores, hay beneficios sociales, promueven normas de reciprocidad, facilitan la comunicación y se facilita el flujo de información, este último, uno de los factores con los que más se tropieza en toma de decisiones por ser escasa y costosa. También es importante crear la duda sobre cómo el criterio para la toma de decisiones cambia, ya que no se puede desconocer que allí siguen existiendo necesidades individuales, que los hoteles que conforman la red tienen estructuras diferentes y quizás utilidades diferentes, en otras palabras, que sigue existiendo competencia y que cada uno de los miembros de las organizaciones van a propender por el beneficio individual. Otro factor importante es el concepto de poder, hasta donde las labores de poder afectan las decisiones

compartidas, en este caso a cuál o cuáles actores se le atribuye y cuál o cuáles actores serían los seguidores; además, que no se habla de una organización con sus características sino de una red de organizaciones, una gran organización compuesta de organizaciones con características propias.

Por otro lado, Meny y Thoenig (1992), mencionan algunos factores complejos que se generan en el proceso decisorio como el manejo del poder que tiene una decisión, el conocer quién tiene el poder para anticipar el proceso, es decir, si el que toma la decisión no ocupa una posición de poder frente a aquellos que dirige, y si no tiene verdaderamente margen de acción; y finalmente, la estrategia de los decisores que intervienen y la naturaleza de los problemas depende estrechamente, del contexto institucional, organizativo y sociopolítico en el que se mueven quienes deciden, es decir, de las características propias de las organizaciones.

Al hacer la revisión de conceptos de toma de decisiones y redes organizacionales aparece según Vázquez (2014) el principio de la gobernanza en forma de redes, visto desde las relaciones interorganizacionales. Para profundizar en el análisis del fenómeno que se presenta en una red de organizaciones en el estudio de caso de esta investigación, Brenner y Rosales (2015) definen gobernanza como "... la forma concreta de cómo los distintos actores suelen tomar decisiones colectivas y a los arreglos particulares de negociación e intereses. En ese sentido, gobernanza se relaciona con el proceso de interacción entre diferentes

actores, incluida la población local, la cual determina la forma y las modalidades concretas para tomar decisiones y ejercer el poder” (p. 7)

La Corporación Turística Laureles Estadio nace como producto de una contingencia debido a la poca visibilidad comercial, casi nula de los hoteles ubicados en los barrios Laureles y Estadio, razón por la cual se reúnen varios empresarios y con las políticas del municipio se crean los PRODES como ya se mencionó en los antecedentes, así mismo, su configuración como red puede analizarse a partir de la línea anteriormente mencionada por Brenner y Rosales (2015), se toma a Helmsing y Ellinger quienes también se acercan al concepto de gobernanza, e indican que:

Analizar las estructuras políticas e institucionales se expresan a través de la estructura de derechos y deberes de distintos grupos sociales influyendo fuertemente en el comportamiento de estos grupos, pero, al mismo tiempo, los individuos y grupos, sociales a través de la acción colectiva y la formación de coaliciones con otros grupos, ejercen su libertad de acción (“agencia”) para cambiar estas estructuras políticas a través de la construcción de nuevas instituciones, reconociendo que este proceso también incluye deshacerse de otras instituciones preexistentes (2011, p. 52)

La definición anterior de Helmsing y Ellinger (2011) coincide con lo que sucede en la creación de la Corporación Turística Laureles Estadio, nace como

PRODES por una contingencia en unión con la empresa privada, posteriormente esta iniciativa se acaba, pero debido a las bondades que se generaron partir de ese PRODES se constituye la Corporación. Esta red formal privada con visibilidad comercial, que enfrenta problemáticas propias de las PYMES como indica Coronado y Echeverry (2012), se busca sobrevivir en un entorno altamente competitivo, pocos recursos humanos y financieros, altos niveles de informalidad, bajos niveles de asociatividad, falta de información acerca del entorno y el mercado.

Con los elementos abordados en la justificación donde se abordan las problemáticas actuales que tienen las PYMES, así como los pequeños hoteles que ven como alternativa para desarrollarse, la integración como red de organizaciones; entendiendo que una red presenta muchas ventajas, pero también pueden existir inconvenientes derivados de su operación y funcionamiento. Por ello, es importante revisar y entender cómo se da el proceso de toma de decisiones cuando actúan múltiples actores que deciden para el logro de un objetivo común pero que siguen conservando sus individualidades, sus problemáticas internas y un ambiente muy competitivo, donde la red Corporación Turística Laureles Estadio, que ha solventado adecuadamente estas dificultades, potenciando la asociatividad a través de su unión, de allí el interés por analizar cómo se toman las decisiones en su interior, que factores han permitido su desarrollo como red de organizaciones y a su vez de las organizaciones que la conforman. Por tanto, con base en el supuesto anterior, es decir, si la red de hoteles Corporación Turística Laureles Estadio toma decisiones de forma comunitaria, usando elementos cooperativos, se tratará de responder a la

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

pregunta principal ¿Cuáles son los alcances (o limitaciones) de las decisiones de la red de pequeños hoteles, Corporación Turística Laureles Estadio, en cuanto a su naturaleza de decisiones colectivas?

1.3. Preguntas de Investigación

De acuerdo a lo descrito anteriormente esta investigación pretende responder:

Pregunta principal:

¿Cuáles son los alcances (o limitaciones) de las decisiones de la red de pequeños hoteles, Corporación Turística Laureles Estadio, en cuanto a su naturaleza de decisiones colectivas?

Preguntas secundarias:

- a. ¿Qué elementos de cooperación presenta la red de organizaciones que hace que se mantengan unidas?
- b. ¿Cómo equilibran las individualidades con la asociatividad en los hoteles que forman parte de la red?
- c. ¿El capital social puede explicar el fenómeno que se da en esta red organizacional?

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- d. ¿Qué elementos de gobernanza describen el fenómeno de la red organizacional objeto de estudio?
- e. ¿Qué características de clúster tiene esta red de organizaciones objeto de estudio?

1.4. Objetivos

El objetivo general:

Analizar la toma de decisiones de un grupo de pequeños hoteles que han permitido su evolución y fortalecimiento como red y como organizaciones individuales.

Como objetivos específicos:

- a. Caracterizar el constructo de redes organizacionales y toma de decisiones en pequeños y medianos hoteles para tener elementos de análisis y comprensión del fenómeno.
- b. Determinar los elementos de gobernanza y de capital social que se genera en la toma de decisiones de una red de pequeños hoteles.
- c. Identificar los factores de toma de decisiones que han permitido el fortalecimiento de esta red, Corporación Turística Laureles Estadio, para

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

entender su comportamiento y analizar como son los procesos decisorios desde la asociatividad.

1.5. Estructura de la Tesis

Antes de presentar como se va a desarrollar el trabajo de grado es importante precisar que el concepto red organizacional es un constructo social, que está determinado en primer término por los actores participantes y su interacción y a su vez, está condicionado por su contexto histórico, social, institucional y organizacional.

Como se parte de la idea de analizar la toma de decisiones en una red de organizaciones, se hace necesario construir el marco teórico relacionado con estos dos conceptos e ir interrelacionándolos con el fin de definir las dimensiones de análisis para el estudio de los procesos decisorios en la Corporación Turística Laureles Estadio. Por tanto, en el segundo capítulo se verán dos constructos teóricos, el primero está relacionado con el tema de toma de decisiones, desde varias ópticas, como la racionalidad absoluta y racionalidad limitada, la existencia de múltiples factores de ambigüedad en la organización y en los individuos que permite la configuración de anarquías organizadas, es decir, organizaciones con sistemas flojamente acoplados, sistemas ambiguos y cesto de basura. Finalmente, para terminar este concepto se aborda el proceso de toma de decisiones a partir de

las estructuras organizacionales, sus jerarquías y dimensiones de poder en los procesos decisorios.

En la segunda construcción teórica del capítulo 2 se abordará el tema de redes organizacionales, primero revisando su significado, sus características y para avanzar en esa construcción aparecen términos que están relacionados como el capital social, clúster, gobernanza, de ahí a que a partir de esta construcción la red organizacional sea abordada a partir del concepto de gobernanza corporativa analizando la configuración existente de las diversas estructuras organizacionales, la interacción de actores y su poder jerárquico, funcional e informal por parte de los individuos integrantes de la red.

A partir de la construcción del marco teórico van surgiendo las categorías y dimensiones de análisis que son aplicables al proceso de toma de decisiones en una organización particular y en la red organizacional que las reagrupa bajo un marco de racionalidad reconocido por sus integrantes; incorporando conceptos como confianza, negociación, poder, asociatividad y cooperativismo, entre otros.

Para lograr determinar cómo es el proceso y toma de decisiones de una red de organizaciones para la Corporación Turística Laureles Estadio, se utilizó una metodología de tipo cualitativa asociada al estudio de caso, con herramientas de recolección de información primaria como guías de observación, guías de entrevista

semiestructurada y guía de análisis documental, que se encuentran con mayor detalle en el capítulo 3, todas construidas a partir del desarrollo del marco teórico.

Con la información recolectada a través de las diferentes guías se presenta un capítulo con los hallazgos encontrados en el análisis documental de las actas, estatutos, prensa; las características más importantes que se vieron en la observación directa de algunas juntas directivas de la Corporación y finalmente la síntesis más importante de las entrevistas aplicadas a los gerentes de los hoteles de la Corporación, para dar paso al capítulo 5 donde se presenta el análisis de resultados a la luz de las dimensiones de análisis y su contraste con el marco teórico.

Finalmente, en el capítulo 6 se entregan las conclusiones generales respondiendo a los objetivos y preguntas de investigación planteadas en el desarrollo de este trabajo investigativo y los temas derivados para futuras investigaciones.

2. Marco Teórico

2.1. Toma de Decisiones

La toma de decisiones dentro de una organización es importante y en esa medida tiene sus complejidades, ya que las decisiones siempre van a tener un componente de incertidumbre sobre los resultados, causas y efectos, riesgos, presiones conflictivas, racionalidad limitada y trazas de poder, dado que la mayor parte de las decisiones sobre todo las estratégicas se toman en la cumbre de las organizaciones que es donde se concentra gran parte del poder. Todos los enfoques administrativos abordan el tema de decisional desde la óptica racional siempre en función de maximizar la utilidad, sin embargo, no siempre es así, existen factores propios de cada individuo que hace el proceso de toma de decisiones más complejo porque puede incluir aspectos de personalidad e incluso de satisfacción propia; razón por la cual es importante revisar el concepto de anarquías organizadas donde la racionalidad que si bien siempre debe estar presente, se muestran organizaciones con sistemas flojamente acoplados o sistemas ambiguos o cesto de basura, es decir, donde el comportamiento del individuo que toma decisiones juega un papel importante donde la racionalidad absoluta se cuestiona.

En esta sección se va a revisar la racionalidad, desde la racionalidad absoluta, pasando por la racionalidad limitada de Hebert Simon, terminando con el comportamiento organizacional, decisiones colectivas, que permite que se vean los intereses de la organización versus los propios y las anarquías organizadas que

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

incluyen sistemas flojamente acoplados, ambigüedad y cesto de basura. Finalmente, el proceso de toma de decisiones en las estructuras organizacionales estudiado desde Henry Mintzberg para revisar las jerarquías y el poder en la toma de decisiones.

2.1.1. Racionalidad absoluta.

La toma de decisiones bajo racionalidad absoluta está basada en una función para maximizar la utilidad, es decir, se decide en un modelo perfecto por la solución que maximizará esa función de utilidad, por tanto, se tiene pleno conocimiento del problema y de las posibles soluciones. En este sentido Fonseca (2013), indica que la racionalidad está enmarcada en la obtención de resultados máximos y Solís y López (2000) muestra que esta teoría lo que pretende es demostrar que las preferencias de un individuo se pueden representar como una función de utilidad donde se elige la que maximice sus preferencias.

Los supuestos que acompañan la racionalidad perfecta de acuerdo a los análisis de Meny y Thoenig (1992), Solís y López (2000) y Fonseca (2013) son:

- Siempre hay una solución accesible para el decisor y todo el mundo la comparte si es razonable.

- El decisor considera el total de las alternativas disponibles, ya que se considera completo conocimiento y acceso total a la información relacionada a los elementos y aspectos relevantes del ambiente.
- El decisor realiza la selección decisional de entre todas las alternativas posibles porque identifica y evalúa todas las consecuencias provocadas por la adopción de cada alternativa, las preferencias no son ambiguas sino estables y explícitas.
- El decisor “tiene la capacidad de computar los beneficios y costos de las alternativas de acción disponible y tiene información sobre la probabilidad de cada uno de los resultados de los posibles cursos de acción, anticipando las consecuencias de cada alternativa” (Fonseca S., 2013, p. 2) y “selecciona la alternativa óptima, aquella que maximice su función de utilidad” (Solís P. & López V., 2000, p. 36)
- Por lo tanto, “el decisor se comporta como puro intelecto, como una máquina inteligente” (Meny y Thoenig, 1992, p. 140)

De acuerdo a lo anterior se puede indicar que el proceso de toma de decisiones bajo una racionalidad perfecta es una función lineal donde se identifican los problemas, las posibles soluciones y la implementación de la solución que maximice la utilidad.

2.1.2. Racionalidad limitada de Hebert Simon.

Hebert Simon contradice los supuestos de la racionalidad perfecta, ya que considera que existen factores que hacen más complejo la toma de decisiones y que la racionalidad no es completa, ya que la información es imperfecta y tiene costo, las preferencias personales, el ambiente organizacional, el poder, entre otros, pueden afectar las decisiones, por tanto, no se comporta de forma lineal.

Simon (1964) inicia el estudio de la toma de decisiones desde el comportamiento del individuo dentro de la organización, así como el rol o nivel jerárquico que tiene la persona para tomar las decisiones dentro de la organización. El autor indica que una gran parte del comportamiento y sobre todo el comportamiento de los individuos dentro de la organización esta intencionado al logro de unos objetivos y metas, de ahí a que se genere consecuencias en el modelo del comportamiento. Así mismo, habla de que el proceso decisorio no termina cuando se cumple con la finalidad de dicha decisión, sino, pensando más en que la tarea de decidir se extiende en la organización administrativa total.

La organización para el cumplimiento de los objetivos, los dirigentes tendrán que tomar decisiones, en ese sentido Simon (1964) describe que el mayor valor de las decisiones de lo administrativo viene dado cuando una autoridad superior determina los objetivos de la organización, dejando únicamente la tarea de cumplir estos objetivos, sin embargo las organizaciones están formadas por individuos, por tal razón indica que una gran parte del comportamiento de los individuos dentro de

las organizaciones está orientado hacia metas u objetivos donde el papel de la administración consiste en “conseguir que se hagan las cosas” por grupos de personas, la decisión que se toma proporciona un primer criterio para determinar cuáles con las cosas que hay que hacer.

Otras definiciones de Simon (1964) que dan enlaces del comportamiento de los individuos en el proceso de toma de decisiones y el cambio organizacional, por ejemplo la centralización de la toma de decisiones es deseable, pero, por otro lado, la descentralización ofrece ventajas concretas, es importante esta afirmación en el sentido que al tener descentralización se tiene en cuenta los individuos que hacen parte de la organización. Igualmente, Mintzberg (1991) indica que todas las decisiones son tomadas por un individuo, por un cerebro y finalmente implementadas a través de la supervisión directa, por tanto la descentralización en una organización debe realizarse porque no todas las decisiones pueden ser entendidas en un centro, en un cerebro, además, la centralización es el medio más cerrado de coordinar el proceso decisional en una organización.

Así mismo, continua Simon (1964) el comportamiento del individuo ésta limitado, por sus valores y por los conceptos de finalidad que influyen en él al tomar sus decisiones, en esa línea, si la lealtad a la organización es grande, sus decisiones podrán de relieve una aceptación sincera de los objetivos de la organización; de ahí la importancia de esa lealtad en la implementación de un cambio organizacional, porque serán los individuos quienes surtan todos los

procesos positivos y negativos ante la decisión que implique un cambio organizacional.

De ahí la importancia al aporte de Simon (1964), las decisiones que se toman en los niveles más elevados de la jerarquía administrativa no tendrán efecto en las actividades de los empleados operativos, a menos que sean comunicadas en sentido descendente. Continúa Simon (1964) con esta “apelación a la autoridad, por lo general, la existencia de sanciones para ser efectiva, es corriente relacionar la estructura de la autoridad formal, dentro de una organización, con el nombramiento, la disciplina y el depósito del personal. Estas líneas formales de autoridad se suplen, comúnmente, con las relaciones no formales de las misma en el trabajo diario de la organización, mientras la jerarquía formal queda en gran parte reservada a la solución de conflictos”. (p. 13)

Simon (1964) dice que un subordinado acepta la autoridad siempre que consiente que su comportamiento sea guiado por la decisión de un superior, sin examinar libremente las razones de esa decisión, así mismo, “Si cada vez que un superior administrativo tiene que tomar una decisión debe calcularla forzosamente en relación con toda la gama de valores humanos, la racionalidad de la administración es imposible. En cambio, si solo necesita considerar los límites objetivos de su organización, su tarea queda más al alcance de los humanos poderes” (p.14)

Fonseca S. (2013) describe en su análisis a Helbert Simon que el decisor se limita a un proceso de síntesis de las posibles alternativas e introduce solamente métodos de estimación para los mismos, porque el decisor tiene conocimiento incompleto e impreciso acerca de las consecuencias de las acciones, debido a que la información es imperfecta y puede ser costosa.

En el proceso toma de decisiones desde la racionalidad limitada, coinciden Fonseca S. (2013) y Solís P. y López V. (2000), que ya no se busca maximizar la utilidad, sino una solución satisfactoria y los criterios de satisfacción son subjetivos al individuo que está decidiendo. Por tal razón, la toma de decisiones se ve restringida por las características y capacidades cognitivas del ser humano, las cuales son limitadas.

2.1.3. Comportamiento organizacional vs interés propio.

Como se indicó anteriormente, las decisiones las toma un individuo, que tiene un cerebro, por tanto, su comportamiento frente a un proceso de toma de decisiones es dinámico y complejo buscando ser racional, lo que evidencia que exista conflicto al elegir la alternativa que mejor satisfaga las necesidades de la organización e incluso las necesidades propias, lo que podría llevar a que existan anarquías organizadas, entendida como situaciones de decisión (u organizaciones) con preferencias problemáticas, tecnología poco clara y los participantes van y vienen.

Sin embargo March y Simon (1969) describen en que posibles escenarios no existe conflicto o no es complicado tomar decisiones, y se da cuando una alternativa de solución es evidentemente mejor que las otras alternativas y cuando esa misma solución es suficientemente buena para ser aceptable. En caso contrario, si ninguna alternativa es evidentemente mejor que la otra o si la mejor alternativa no es muy buena, se racionalizará más, se estimará más, por tanto, habrá más demora en la toma de decisiones. Para el caso de grupos, como se mencionó anteriormente, tener en cuenta la lealtad organizativa que según Simon (1964) les induce a valorar las vías alternativas de acción, en relación con las consecuencias que tendrá para el grupo, en este caso para la organización.

2.1.3.1. *El conflicto en las organizaciones.*

March y Simon (1969) identifican tres clases conflictos en el proceso de toma de decisiones en una organización, el primero es el conflicto en la toma de decisión individual, el segundo es el conflicto individual o de grupos en una organización y tercero conflicto entre organizaciones o grupos.

Conflicto individual dentro de una organización.

Se distinguen dos principales tipos de conflictos en una organización, el primero, son las decisiones intraindividuales interiores a los miembros de la organización, en este caso, el problema es que ninguno o muy pocos miembros de

la organización tiene una solución aceptable conocida, asociada a sus propios objetivos y percepciones. El segundo, no proviene de los individuos al tomar la decisión, sino de la diferencia entre las elecciones hechas por individuos diferentes en la organización, en este caso los miembros individuales no están en conflicto, pero la organización en conjunto sí. (March y Simon, 1969)

Indican March y Simon (1969), que para que un conflicto de organización sea de tipo intraindividual, el problema de decisión debe situar a todos (o casi todos) los miembros importantes de la organización en uno de tres tipos de conflicto personal que son la incertidumbre, la inaceptabilidad y la no comparabilidad.

Conflicto intergrupos dentro de una organización.

Para que haya conflicto intergrupo, indican March y Simon (1969), que además de lo que se indicó en el apartado anterior de la ausencia general del conflicto individual, también se deberán dar las siguientes condiciones: la necesidad positivamente sentida de toma de decisiones conjuntas, de una diferencia de objetivos, o de una diferencia en la percepción de la realidad, o ambas.

La necesidad de tomar decisiones conjuntamente en una organización se presenta debido a dos problemas centrales en la toma de decisiones en una organización, el primero es la distribución de recursos, cuanto mayor sea la dependencia mutua respecto a un recurso limitado, a la asignación de dineros y

presupuestos, mayor será la necesidad sentida de tomar decisiones conjuntas con respecto a estos recursos; y el segundo es la programación, cuanto mayor es la interdependencia de los tiempos de las actividades mayor será la necesidad sentida de tomar decisiones conjuntas con respecto a la programación. (March y Simon, 1969)

Si hay presión en la toma de decisiones conjuntas, el conflicto interindividual se presenta cuando hay diferencias en los objetivos individuales o percepciones individuales de la realidad. En cuanto a diferencias en los objetivos, las organizaciones se han tratado de blindar con relación a disminuir las motivaciones del individuo a través del contrato de trabajo, haciendo que los miembros estén obligados a conformarse con los objetivos de la organización con los cuales satisfacen sus objetivos individuales. Por el lado de las diferencias en las percepciones individuales de la realidad, están relacionadas con la información, el compartir incompletamente este recurso, lleva a desacuerdos en la organización cuando se están tomando decisiones conjuntas (March y Simon, 1969). En ese mismo sentido Mintzberg (1991) indica que en la estructuras organizacionales los diferentes gerentes de línea son igual y conjuntamente responsables por las mismas decisiones, por tanto, se debe conciliar entre los individuos las diferencias que surge entre ellos, generando un delicado equilibrio de poder.

Para March y Simon (1969) las características de la organización que afecta a la parte común de la información entre participantes son: los miembros de la

organización pueden compartir una fuente común de información; las técnicas formales para utilizar la información dentro de una organización pueden proporcionar una comunicación más amplia; y, los canales de información no formales pueden dar lugar a que se comparta ampliamente la información. Cuanto mayor es el número de fuentes de información y mayor la canalización de la información, será mayor la diferenciación de percepciones dentro de la organización.

Conflicto frente a organizaciones.

El conflicto entre organizaciones de acuerdo March y Simon (1969) es referido a la solución del conflicto por medio de la negociación, ésta por lo general da lugar a tensiones en los sistemas de categoría y poder de la organización, para este caso habrá más presión para el uso de técnicas analíticas dentro de la organización con el fin de obtener un resultado justo como el que maximiza el producto de las utilidades individuales.

En conclusión, la toma de decisiones no siempre tiene racionalidad absoluta, surgen conflictos en los individuos en las organizaciones que hacen revisar los objetivos a discutir, los propósitos a lograr, la conciliación frente a una decisión donde intervienen varios actores, de allí que sea implícito el tema de la negociación en la toma de decisiones.

2.1.3.2. Anarquías organizadas.

Los autores Cohen, March y Olsen en el año de 1972 parten del pensamiento que muchos ambientes organizacionales presentan características en el proceso de toma de decisiones, que hacen que dichos ambientes se puedan ver como anarquías organizadas, las cuales son organizaciones o situaciones de decisión caracterizadas por preferencias problemáticas, tecnología poco clara y una participación fluida. Las preferencias problemáticas, indica que las preferencias de los tomadores de decisiones son poco claras, difíciles de definir y de observar; la tecnología es poco clara entendiéndose esta como la aplicación de conocimiento para desarrollar un trabajo, se asume que la tecnología es difícil de definir y por lo tanto de caracterizar; y, existe una participación fluida por parte de los integrantes, es decir, todos los miembros de la organización pueden y deben aportar a los diferentes procesos concretos. (Cohen, March, & Olsen, 1972). Por su parte De la Rosa A., Lozano C. y López B. (2013), indican que el aprendizaje y el poder son factores fundamentales que se deben integrar al proceso estratégico, además, de la acción organizada que se construye en ambientes caracterizados por el cambio, la incertidumbre, la ambigüedad y el acoplamiento organizacional, lo que hace que el proceso estratégico sea complejo. Coincidiendo con Solís y López (2000) los conceptos de ambigüedad, cestos de basura y sistemas flojamente acoplados, definen las anarquías organizadas.

Ambigüedad.

Dado lo anterior Cohen, March y Olsen, (1972) determinan un escenario de decisión organizacional complejo, en donde la decisión se toma bajo contextos de ambigüedad y donde los tomadores de decisión se ven obligados en tiempo y recursos por otras tareas que deben realizar dentro de la organización.

La ambigüedad se refiere a la falta de claridad o de consistencia en la realidad, causalidad o intencionalidad, entendiendo: a) la realidad como la idea de que existe un mundo objetivo que puede percibirse y de que sólo ese mundo existe; b) la causalidad como la idea de que la realidad y la historia están estructuradas mediante cadenas de causas y efectos; y, c) la intencionalidad como la idea de que las decisiones son instrumentos de finalidad y del yo. (March, 1994)

Ibarra (2000) considera que la escuela del comportamiento, analizó las organizaciones como estructuras decisorias, reformuló el modelo económico de la elección racional, para incorporar el componente psicológico del decisor y los límites de la racionalidad humana. La dualidad de la teoría de la organización como la menciona el autor reaparece en la dupla conceptual racionalidad subjetiva del decisor – racionalidad objetiva de la organización; el propósito es que estas dos racionalidades coincidan, para esto la organización deberá proporcionar un medio ambiente acotado para la decisión que asegure el adecuado cumplimiento de sus fines.

March y Olsen (1979) explican de alguna manera la toma de decisiones desde la ambigüedad, hablan que las personas en las organizaciones toman las decisiones no solo porque tienen un interés en juego, sino también porque actúan de acuerdo a las reglas, los diferentes individuos al tomar las decisiones consideran sus actitudes y sus creencias sin que afecten el comportamiento organizacional, debido al comportamiento de los actores que toman decisiones donde convergen el comportamiento organizacional con el “interés propio”.

De acuerdo a March (1994), el yo de un tomador de decisiones se encuentra dentro de un conjunto de preferencias e identidades, en este caso las identidades son igualmente ambiguas, porque los individuos tienen múltiples identidades, las cuales se definen en términos de expectativas que muy a menudo son imprecisas, inconsistentes, inestables y endógenas.

Hay que entender que las que toman las decisiones no son las organizaciones, si no, los individuos asignados para ese efecto, con sus intereses individuales que quizás están en concordancia con las metas u objetivos que tiene la organización, de ahí a que como indican Solís P. y López V. (2000) “Los tomadores de decisiones evolucionan al interior de una lucha cotidiana por descubrir, interpretar y crear significado de sus propias identidades.” (p. 39)

Los cestos de basura.

Continúan Cohen, March y Olsen (1972) describen el modelo del bote de basura, y en términos generales, habla sobre la teoría de tomar decisiones en las organizaciones debe considerar una complicada interacción entre la generación de problemas en una organización, el despliegue del personal, la producción de soluciones y la oportunidad para la elección. Lo que pretende el modelo en una decisión es el resultado o la interpretación de varias posturas, relativamente independientes, dentro de una organización. La atención se limita aquí a la interrelación entre cuatro posturas. Los problemas, las soluciones, los participantes y las oportunidades de elección.

Los problemas son la preocupación de las personas dentro y fuera de la organización, acá entran factores como estilos de vida, situaciones familiares, situaciones profesionales, amistades, el mismo trabajo, ideologías entre otros, factores que requieren atención y que influyen en el proceso de toma de decisiones. (Cohen et al., 1972)

Las soluciones también son producidas por un individuo, y son respuestas activas en busca de preguntas, lo que generalmente sucede bajo este modelo, es que no se sabe cuál es la pregunta en problemas organizacionales hasta que no se tiene la respuesta. (Cohen et al., 1972)

Los participantes van y vienen, sus variaciones en la participación están contenidas en la demanda del tiempo de los participantes en la decisión que están analizando.

Finalmente, las oportunidades de elección son las situaciones que suceden cuando en la organización se produce algo que pueda ser llamado una decisión. (Cohen et al., 1972)

El proceso de cestos de basura de acuerdo a Cohen, March y Olsen (1972) se caracteriza por:

- Disminuir de alguna forma el conflicto en la organización, en la medida que cuando los objetivos y tecnologías no son claros, las organizaciones se encargan de descubrir decisiones alternativas, que les permitan proceder sin provocar conflicto excesivo en los objetivos, motivaciones, ideas de los individuos que participan en el proceso de toma de decisiones.
- Otra característica es el desacoplamiento parcial de los problemas y las elecciones, es decir, "se trabajan los problemas en el contexto de alguna elección, pero las elecciones se realizan sólo cuando las combinaciones cambiantes de problemas, soluciones y tomadores de decisiones logran hacer posible la acción" (p. 286).
- Finalmente, el proceso de bote de basura no resuelve todos los problemas, sin embargo, permite que las elecciones sean hechas y los problemas

resueltos a pesar de que la organización esté llena de ambigüedad en los objetivos, con un ambiente variable, con tomadores de decisiones que pudieran tener otros asuntos en mente y con presencia de situaciones de conflicto.

Sistemas flojamente acoplados.

Lo que pretende Weick (1976) es demostrar que hay organizaciones flojamente acopladas, entendiendo esta como una organización o parte de esta cuyos elementos se acoplan pero cada uno de estos elementos sigue manteniendo su identidad y características propias, así mismo, ya no se considera la organización como un ente con una cohesión perfecta.

Indica Weick (1976) que la organización planea y parte de la racionalidad para alcanzar los objetivos, como el análisis de costo-beneficio, la división del trabajo, la autoridad investida en el cargo, entre otros, sin embargo, lo que expone el autor es que en la realidad no se da así, a pesar de que hay partes de algunas organizaciones que están muy racionalizadas, también hay otras difíciles de demostrar mediante un análisis con supuestos racionales.

Por su parte March (1994) indica que las organizaciones están flojamente acopladas, porque tienen preferencias e identidades ambiguas, historia y

experiencias ambiguas, tecnologías ambiguas y participación variable en la toma de decisiones.

Los dos mecanismos de acoplamiento que con más frecuencia se examinan son el núcleo técnico y la autoridad del cargo. “En el caso de acoplamientos técnicos, cada elemento es algún tipo de tecnología, tarea, subtarea, rol, territorio o persona; y los acoplamientos son inducidos por las labores. En el caso de la autoridad como mecanismo de acoplamiento, los elementos incluyen puestos, oficinas, responsabilidades, oportunidades, recompensas y sanciones; y es el acoplamiento entre estos” (Weick, 1976, p. 4/ASQ)

Para dar una definición a los sistemas flojamente acoplados, se cita a Solís y López (2000)

De hecho, la fuerza y el éxito del diseño organizacional existe gracias a que a través de la descentralización y la delegación se ha podido proporcionar a las organizaciones un espacio para conciliar, tolerar y estimular de manera útil la inconsistencia y la incoherencia. Esto es así porque la descentralización y la delegación generan una dinámica de largo plazo de diferenciación que acentúa el nivel organizacional de flojo acoplamiento: cada subunidad, de manera relativamente desconectada, puede recrear sus propios objetivos, información, clientes, creencias e identidades, distintos de otras subunidades. (p. 39)

En este mismo sentido Ibarra (2006) afirma que el estudio organizacional ...defiende la racionalidad, pero se aprecian sus disfunciones y efectos inesperados; se aboga por una toma de decisiones racional, pero se acepta el lugar de la subjetividad y los límites cognoscitivos del ser humano; se defiende la legitimidad de la autoridad y la jerarquía, pero se reconocen el conflicto, el poder y la dominación. (p. 95).

En conclusión las anarquías organizadas demuestran que aunque siempre se busque la toma de decisión racional, puede que en algunos casos no se dé así porque los individuos que están a cargo de esta actividad tiene todas las complejidades de un ser humano, en su vida personal, profesional y en la organización, debido a estas características se presenta en las organizaciones falta de claridad o de consistencia en la realidad, causalidad o intencionalidad, la atención a la interrelación entre los problemas, las soluciones, los participantes, las oportunidades de elección, así como, las preferencias e identidades ambiguas, historia y experiencias ambiguas, tecnologías ambiguas y participación variable en la toma de decisiones.

2.1.4. El proceso de toma de decisiones de Henry Mintzberg.

El proceso de toma de decisiones será revisado desde la mirada de las estructuras eficientes de Mintzberg (1991), quien describe el tipo de organizaciones

y los elementos de liderazgo, poder y por tanto el proceso de toma de decisiones que se usa en las organizaciones, él autor analiza cinco estructuras y al final concluye que no existe una forma única de estructura organizacional, que se puede realizar combinación de los diferentes elementos que caracterizan a cada una de estas estructuras; que es lo que se pretende en el desarrollo de esta investigación para entender el proceso decisional de una red de organizaciones. Antes de describir las estructuras eficientes es necesario describir estructura, sus componentes principales, el papel del poder para finalmente, abordar el análisis teórico de Henry Mizberth desde el proceso de toma de decisiones a partir de las estructuras.

2.1.4.1. Características principales de estructura organizacional.

La estructura de una organización es definida como “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas” (Mintzberg, 1991, p. 6). A través de cinco mecanismos se explican las estructuras que surgen y coordinan su trabajo, estos deben ser los elementos básicos de la estructura, que mantienen las organizaciones unidas y son: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores (Mintzberg, 1991).

En la tabla 1 se describen brevemente la coordinación de los cinco mecanismos fundamentales en las organizaciones y de allí se puede ver en principio la propuesta de Mintzberg como llega a las cinco estructuras en las que se encuentran enmarcadas las organizaciones.

Tabla 1. Coordinación de los cinco mecanismos fundamentales en las organizaciones

Mecanismo	Coordinación
Ajuste mutuo	Logra la coordinación de trabajo por el proceso de comunicación informal.
Supervisión directa	Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, entendiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
Estandarización de procesos de trabajo	Logra la coordinación cuando los contenidos de trabajo están especificados o programados.
Estandarización de producciones de trabajo	Logra la coordinación cuando el resultado del trabajo están especificados.
Estandarización de destreza de trabajadores	Logra la coordinación cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Mintzberg, 1991)

Así como Mintzberg (1991), indica que existen cinco mecanismos coordinadores, también, habla de cinco partes que componen una organización y son: cumbre estratégica, tecnoestructura, línea media, staff de apoyo y núcleo

operativo, se realiza una descripción simple de cada una de estas partes enfocadas en el proceso de toma de decisiones.

- La cumbre estratégica, es la encargada de tomar y controlar las decisiones, es importante entender, que son decisiones más de índole estratégicos y se evidencia poder en quienes ocupan esta posición dentro de la organización; es de tendencia hacía la centralización.
- La tecnoestructura, en esta parte de la organización se evidencia la estandarización de procesos y productos, entre más estandarizada este una organización, más confía en su tecnoestructura, en ese sentido el proceso de toma de decisiones es limitado a las actividades propias de cada individuo en esta área de la organización; es de tendencia hacía la descentralización horizontal.
- La línea media está conformada por los gerentes que unen el nivel estratégico con el nivel operativo e interviene en la corriente de la toma de decisiones, es decir, en controlar el cumplimiento, no es autónomo para toma de decisiones estratégicas, ante algunas decisiones deben solicitar autorización a la cumbre estratégica. Es importante indicar que esta línea media se da en organizaciones grandes, en organizaciones pequeñas no, ya que son estructuras pequeñas dentro de la misma organización; es de tendencia hacía la descentralización vertical.
- Staff de apoyo, es para grandes organizaciones, sirve básicamente para suministrar apoyo indirecto a la misión de la organización, apoyan el proceso

de toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo.

- Núcleo operativo, son los miembros que hacen el trabajo básico con la producción de productos o servicios, es el corazón de la organización, sin embargo, su incidencia en la toma de decisiones es mínima, quizás lo hacen, pero en la forma de hacer su propia labor, si el proceso no está lo suficientemente estandarizado; es de tendencia hacia la descentralización horizontal y vertical.

Otra característica que se presenta al revisar las estructuras de acuerdo con Mintzberg (1991) son las estructuras altas versus las achatadas; mientras que en las estructuras altas con mayor frecuencia impiden el flujo de información hacia arriba, lo que puede conducir a una mayor distorsión en la toma de decisiones; en las achatadas pueden requerir más discusiones y consultas para lograr tomar decisiones.

2.1.4.2. Poder.

El poder es una característica fundamental en el proceso decisorio y en las estructuras organizacionales, ya que las organizaciones formalizan el comportamiento para predecirlo y controlarlo y así reducir sus variaciones, en ese mismo sentido, para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente. Las organizaciones que creen en la formalización del

comportamiento para lograr la coordinación son generalmente llamadas burocráticas (Mintzberg, 1991). En otras palabras, existen estructuras burocráticas cuando el comportamiento es predeterminado o predecible, por tanto, estandarizado.

En términos de descentralización, el poder sobre todas las decisiones no necesita ser dispersado al mismo lugar. Existe la descentralización selectiva, donde el poder sobre diferentes tipos de decisión recae en distintas unidades o departamentos de la organización. Y la descentralización paralela que se refiere a la dispersión de poder para muchas clases de decisiones en la misma unidad o departamento. Sin embargo, el poder en la toma de decisiones es siempre retenido en la cumbre estratégica, ésta generalmente delega las decisiones de fabricación y marketing a las divisiones, pero mantiene las decisiones de finanzas y adquisición. (Mintzberg, 1991)

Se entiende que el poder es tener el control, para eso Paterson (1969) citado por Mintzberg (1991), muestra el proceso de decisión en una descripción de cinco pasos:

- Paso 1. Obtener información para pasar al que toma la decisión, sin comentarios, acerca de lo que puede hacerse.
- Paso 2. Procesar esa información para presentar consejo al que toma la decisión acerca de lo que debe hacerse.

- Paso 3. Hacer la *elección* -es decir, determinar lo que se tiene el propósito de hacer.
- Paso 4. *Autorizar* en otra parte lo que se tiene el propósito de hacer, el control sobre el proceso de decisión.
- Paso 5. *Hacerlo* -es decir, ejecutar lo que es hecho

Paterson (1969) indica que:

El poder de un individuo es entonces determinado por su control sobre estos pasos. Su poder es maximizado - y el proceso de decisión más centralizado- cuando él controla todos los pasos: cuando él obtiene su propia información, la analiza él mismo, hace la elección, sin necesitar buscar autorización para ella, y luego ejecutarla él mismo. A medida que otros intervienen en estos pasos, él pierde poder, y el proceso se vuelve descentralizado. (Mintzberg, 1991, p. 87)

En cuanto a la información indica Mintzberg (1991) que es un recurso importante relacionado con el poder, ya que el control sobre la entrada de éste recurso permite al individuo que toma la decisión seleccionar que factores serán -o no serán- considerados en el proceso de decisión; cuando la información es filtrada, tal control puede equivaler a controlar la elección misma. Se concluye con la apreciación de Lawrence y Lorsch (1967) citado por Mintzberg (1991) que descubrieron que el poder para el proceso de decisión tiende a estar en ese nivel donde la información necesaria puede ser almacenada mejor.

En el caso de que las decisiones se tengan que tomar por un grupo de personas o en consenso entre distintos departamentos de la empresa, quien tenga mayor poder podrá imponer su criterio con relación a la información que se analizará. (Fonseca, 2013)

2.1.4.3. Estructuras.

Se indicarán las características más importantes de las estructuras organizacionales propuestas por Mintzberg (1991) enfocadas al proceso de toma de decisiones.

Estructura simple.

En la estructura es simple el describir cómo funciona la toma de decisiones estratégicas, está a cargo de una sola persona que es quien ocupa el cargo de director general, este individuo es el que controla la decisión, es decir, el poder se encuentra centrado en él; el flujo en la toma de decisiones es de arriba hacia abajo, se dice que por esta estructura pasan la mayoría de las organizaciones en sus años de inicio. (Mintzberg, 1991)

En cuanto a los mecanismos de coordinación, ésta estructura se caracteriza por ser poco elaborada, “tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades, y una

pequeña jerarquía gerencial”. (Mintzberg, 1991, p.133). Continúa el autor, indicando que la coordinación es efectuada por supervisión directa, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general, en otras palabras, la estructura a menudo es poco más que una cumbre estratégica de una persona y un núcleo operativo orgánico.

La estructura simple se encuentra en un ambiente primero simple, porque un individuo (director general) comprende y permite que la decisión sea controlada por él mismo; y un ambiente dinámico, porque al no poder predecirse su estado futuro, la organización, no puede efectuar la coordinación por estandarización. (Mintzberg, 1991).

La desventaja más significativa de esta estructura argumenta Mintzberg (1991) se da cuando las necesidades personales están por encima de las organizacionales, generando poco crecimiento organizacional o estancándola, trayendo como consecuencia que no se genere o gestione nuevo conocimiento, en este caso Mintzberg (1991) indica:

Las necesidades personales de poder producen otra variante, que llamamos la organización autocrática. Cuando un director general atesora poder y evita la formalización del comportamiento como una infracción a su derecho de mandar por su voluntad, diseñará de hecho una Estructura Simple para su organización. El mismo resultado se produce en la organización carismática,

cuando un jefe gana poder no porque lo atesore sino porque sus seguidores se lo prodigan. (p 135).

Estructura burocrática mecánica.

En esta estructura el proceso de toma de decisiones es centralizado y la decisión tiende a seguir la cadena de autoridad formal, esta estructura se caracteriza por ser de tareas operativas rutinarias, altamente especializadas; procedimientos estandarizados en el núcleo operativo, la comunicación es formal en todos los niveles de la organización, una estructura administrativa elaborada y claramente diferenciada entre línea media y staff de apoyo, y las reglas y regulaciones son importantes en toda la estructura de la Burocracia Mecánica. (Mintzberg, 1991)

En esta estructura reside el poder en los gerentes de la cumbre estratégica, son bastante centralizadas, el poder formal está claramente en la cima; la jerarquía y la cadena de autoridad son conceptos fundamentales, sin embargo, en esta estructura, también se presenta poder informal ya que éste reside en el conocimiento. (Mintzberg, 1991). En ese sentido, los altos gerentes para tomar sus decisiones estratégicas requieren información “blanda” y específica, es decir, un conocimiento que les genera las personas con poder informal.

Esta estructura se encuentra en ambientes simples, porque el trabajo de ambientes complejos no puede ser racionalizado en tareas simples y es un ambiente estable porque puede predecirse, hacerlo repetitivo y así estandarizado. (Mintzberg, 1991)

En conclusión y de acuerdo con Mintzberg (1991) “Cuando un grupo integrado de tareas simples, repetitivas, debe ser desempeñado en forma precisa y consistente por seres humanos, la Burocracia Mecánica es la estructura más eficiente. En realidad, la única concebible.” (p. 149)

Estructura burocrática profesional.

En esta estructura, se da la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, capacitación y enseñanza, el personal de esta organización es profesional y altamente capacitado para el núcleo operativo y luego les da considerable control sobre su propio trabajo, lo que significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero muy relacionado con los clientes. Por esta razón la decisión está en el experto, el poder está enfocado en la capacidad y experiencia del experto, así mismo, a diferencia de la burocracia mecánica, su tecnoestructura diseña las normas de trabajo para sus operadores y sus gerentes de línea las imponen. (Mintzberg, 1991)

El ambiente de esta estructura indica Mintzberg (1991), es estable, por ser una estructura diseñada para perfeccionar programas destinados a problemas que pueden predecirse, no son estructuras de resolución de contingencias, ni para crear nuevos programas, ni para necesidades que nunca se habían encontrado antes.

Mintzberg (1991) concluye que:

... el poder en estas estructuras fluye hacia aquellos profesionales que quieren dedicar esfuerzos a hacer trabajo administrativo en vez de profesional, especialmente a aquellos que lo hacen bien. Pero eso, debe acentuarse, no es el poder de dejar hacer; el administrativo profesional mantiene su poder mientras los profesionales consideren que sirve efectivamente a sus intereses (p. 168)

Esta estructura es aplicable a empresas donde el nivel operativo requiere alto conocimiento y especialización como universidades, hospitales, centros de investigación, entre otros.

Estructura divisional.

En ésta estructura cada división tiene su propia estructura, por tanto, no constituye una estructura completa desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, sino más bien una estructura sobreimpuesta a otras. En su configuración

ésta estructura se centra en la relación entre la cumbre estratégica y la cima de la línea media. (Mintzberg, 1991)

Para Mintzberg (1991) cada división es una estructura independiente con actividades independientes, haciendo que sea mínima la interdependencia con otras divisiones, así que cada una opera como una entidad casi autónoma. En ese sentido, la Forma divisional frecuentemente emerge de la "centralización" de un grupo de organizaciones independientes que operan en diferentes mercados; ellas mismas se consolidan en una sola "federación" con una configuración de forma divisional que cede en el proceso algunos de sus poderes a una nueva casa central.

El proceso de toma de decisiones se da así, como indica Chandler tomado textual de Mintzberg (1991):

Al no estar trabados por obligaciones operativas, los altos ejecutivos de la oficina general ahora tenían el tiempo, la información, y un mayor compromiso psicológico para llevar a cabo las actividades empresariales y tomar las decisiones estratégicas necesarias a fin de mantener viva y en crecimiento a toda la empresa y para coordinar, apreciar y planear el trabajo de las divisiones. (Chandler, 1962, p. 111).

En este caso Mintzberg hace la similitud de las divisiones dentro de una organización como

... si fueran organizaciones independientes que se unen para formar nuevas alianzas -tal vez para beneficiarse al compartir recursos financieros o servicios de apoyo- pero que se preocupan por mantener tanto de su anterior autonomía como sea posible naturalmente prefieren una variante de la Forma Divisional. Estas alianzas, generalmente conocidas como asociaciones o federaciones, ocurren cuando los agricultores crean cooperativas para comercializar sus productos y cuando las pequeñas empresas de construcción hacen lo mismo para igualar el poder de los grandes sindicatos o competidores mayores. (p. 191)

En ese sentido se observa el poder que tiene la federación:

...las organizaciones pequeñas necesitan unirse para igualar el poder de las mayores y los gobiernos o los dueños usan su poder para forzar a socios reacios a federarse. También vimos antes el rol del poder dentro de la estructura, el de los gerentes de división que alientan el crecimiento, la diversificación y la divisionalización para realzar sus propias posiciones. (Mintzberg, 1991, p. 192)

Estructura adhocracia.

En esta estructura, los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, a donde sea necesario para promover la innovación, entendiendo

innovación como “...romper con esquemas establecidos. Así la organización innovadora no puede confiar en ninguna forma de estandarización para la coordinación” (Mintzberg, 1991, p. 210). En ésta estructura, nadie monopoliza el poder de innovar, por esta razón el poder de decisión está distribuido entre gerentes y no gerentes, en todos los niveles de la jerarquía, de acuerdo con la naturaleza de las distintas decisiones a tomarse. Por lo tanto, es solo a través de las decisiones específicas que evolucionan las estrategias. Y eso se da porque cuando el propósito central de una organización es innovar, los resultados de sus esfuerzos nunca pueden ser predeterminados, no se puede especificar una estrategia completa por adelantado, antes de tomar sus decisiones. (Mintzberg, 1991)

Es una estructura con las siguientes características de acuerdo con Mintzberg (1991)

- Poca formalización de comportamiento.
- Alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal.
- Una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos, pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo.
- Una confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador clave en y entre estos equipos.

- Descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están ubicados en varios lugares en la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de línea media y expertos operativos y staff de apoyo.
- Está ubicada claramente en un ambiente que es a la vez dinámico y complejo.

Para Mintzberg (1991) las desventajas que están asociadas a la adhocracia son sus ambigüedades y las reacciones de la gente que debe vivir con ellas, sus ineficiencias, y su propensión a hacer transacciones inapropiadas a otras estructuras.

En conclusión, Mintzberg describe de las estructuras organizacionales y allí se reflejan las jerarquías, poder, estrategias, elementos que implican un proceso de toma de decisiones, visto más desde la racionalidad limitada porque se toman elementos como centralización y descentralización, incluso elementos de anarquías organizadas cuando nos referimos a estructuras como la adhocracia y divisional, siendo estas últimas importantes por la relación conceptual que tiene con las redes organizacionales.

2.2. Toma de decisiones en redes organizacionales: Gobernanza Corporativa

A partir del concepto de tomas de decisiones, desde la racionalidad absoluta hasta la racionalidad limitada incluyendo las anarquías organizadas, se conceptualizará las redes organizacionales para entender que son y cómo actúan bajo un proceso decisional; estas uniones se caracterizan por tener alto grado de confianza, compartir recursos y presentar una estructura horizontal, por las características similares en su ambiente competitivo, factores que invitan a revisar el capital social y clúster. Así mismo, el proceso de toma de decisiones como ya se observo tiene componentes de poder induciendo a revisar la gobernanza corporativa, como concepto que puede relacionar la toma de decisiones en una red de organizaciones.

Antes de iniciar con este análisis se toma la definición de Hall (1996) donde se define organización para así entender que es una red de organizaciones:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (p. 33)

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Y siguiendo con el desarrollo de toma de decisiones, la perspectiva de Simon (1977) citada por Solís y López (2000) es que estudia a la organización como “sistema de decisiones, en el cual los individuos se encuentran sujetos a relaciones de interdependencia y de influencia mutuas, que contempla dos tipos polares a lo largo de una serie continua que denominó decisiones programadas y no programadas” (p. 37)

A partir de los conceptos anteriores, de organización y el individuo como actor que toma decisiones y que pertenece a una organización se define las redes organizacionales como la unión de varias empresas que buscan un objetivo común, que comparten ciertos elementos estratégicos, pero que siguen siendo empresas con su propia individualidad, para Verschoore (2004) citado por Melo y Meira (2012) las redes organizacionales son “un conjunto de empresas con objetivos comunes, formalmente relacionadas, con un plazo ilimitado de existencia, de alcance variado y en la cual cada miembro mantiene su individualidad legal” (p. 1482), continúan las autoras mostrando la importancia de la creación de redes toda vez que se vuelve una necesidad que las organizaciones trabajen en forma conjunta, compartiendo recursos como información y conocimiento, así como, los recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales, entre otros. (Melo y Meira, 2012)

En la revisión de la literatura al hacer la búsqueda de redes organizacionales aparecía los conceptos de capital social, de clúster, incluso de gobernanza, no usado como igual, pero si con características complementarias, y esté último

concepto sobre todo con su implicación de toma de decisiones en redes organizacionales.

Para Aguilar (2010) gobernanza son el conjunto de actividades que se llevan a cabo a fin de dirigir a la sociedad, que no se reduce solamente a la acción del gobierno sino que incluye la acción de actores sociales y económicos. De esta definición se puede inferir que las acciones de los actores sociales son los que permiten la conformación de redes, coincidiendo con Aguilar (2010), quien parte de la definición de Rhodes “la gobernanza se refiere a las redes autoorganizadas e interorganizacionales” (2005, p. 108).

De acuerdo con Rhodes (2005, p. 108-109) las redes organizacionales vistas desde la gobernanza se caracterizan por:

- Interdependencia entre organizaciones, la gobernanza es más amplia que el gobierno porque incluye actores no estatales.
- Interacciones continuas entre los miembros de la red, causadas por la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos compartidos.
- Interacciones tipo-juego, arraigadas en la confianza y reguladas por las normas del juego negociadas y acordadas por los participantes de la red.
- Un grado significativo de autonomía del Estado, las redes no son responsables ante el Estado, se autoorganizan.

Para entender la gobernanza de acuerdo con Husata (2014) “se debe centrar la mirada en los actores formales e informales, involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como en las estructuras, también formales e informales, preparados para poder implementar las disposiciones emitidas” (p. 12)

El enfoque que se pretende desarrollar en el proceso de toma de decisiones en redes organizacionales es el que analiza Sánchez (2012), y tiene relación con la definición de Rhodes, donde indican que la gobernanza por mucho tiempo se ha entendido como “gobierno” o relacionado con este, actualmente el término se usa bajo otra óptica, donde “la estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos y por redes entre organizaciones” (p. 238), así mismo, continúa el mismo autor con otro concepto de gobernanza:

Gobernanza significa una modalidad distinta de coordinación de las acciones individuales, entendidas como formas primarias de construcción del orden social. Este uso del término se deriva de la economía de los costos de transacción y, en particular, del análisis del mercado y de la jerarquía como forma alternativa de organización económica. Entonces, se amplió rápidamente hasta incluir otras formas de coordinación diferentes no sólo de la jerarquía, sino también del mercado. Entendido concretamente, fue el que condujo al uso generalizado del término gobernanza para indicar cualquier

forma de coordinación social, no sólo en la economía sino también en otros ámbitos. (Sánchez, 2012, p. 239)

A continuación, se conceptualizará de manera profunda el concepto de redes organizacionales y las características asociadas a él como capital social y clúster y como estos conceptos van conduciendo al concepto de gobernanza mirado desde la óptica de la organización, como se da el gobierno entendiendo éste como la dirección y la toma de decisiones dentro de la organización.

2.2.1. Redes organizacionales.

Leal y Porras (2003) definen una red de organizaciones “como una relación de largo plazo entre organizaciones, que comparten recursos para lograr objetivos conjuntos a través de acciones negociadas” (p. 155); se contempla, además, que sean a largo plazo y que por tanto sus participantes se comprometan a compartir recursos con los otros miembros. La intencionalidad, de acuerdo a las autoras de la conformación de redes es la de compartir costos, beneficios e ideas, entre otros, permitiendo que los miembros tengan acceso a los recursos escasos de los cuales carecen. Es un enfoque más de economías globales, donde la colaboración entre organizaciones es una necesidad para que puedan competir en éstas economías y puedan afrontar ambientes turbulentos. En esa línea Mazzotti (2008) menciona que las redes se forman como resultado de un proceso evolutivo de las organizaciones que fueron eficientes en ciertos ambientes, pero que las condiciones actuales se

vuelven vulnerables, entonces la forma red permite la adecuada coordinación de los recursos. Y Kooiman (2015) da a entender que el surgimiento de las redes organizacionales surge ya que ningún actor por sí solo sea público o privado, tiene la información y el conocimiento necesarios para resolver problemas complejos, dinámicos y diversificados, en otras palabras, considera que ningún actor tiene un potencial suficiente para dominar de forma individual.

Mazzotti indica que:

Las redes suelen generar confianza y responsabilidad social, crear capacidades, incrementar la disposición de recursos, aumentar la efectividad, disminuir los costos, aumentar la cobertura, la calidad y el impacto de las actividades, así como sostener la continuidad de la acción. La agregación de valor en las redes consiste en su aporte a la confianza, a la cooperación social y a la eficacia práctica de la participación. (2008, p. 211)

En ese sentido Mazzotti (2008) muestra tres particularidades de las relaciones entre organizaciones y actores de la estructura que genera la red; la primera es que la red se ordenan y estabilizan por los vínculos de interdependencia y complementariedad de los recursos y, por tanto, en la aceptación de reglas en los intercambios y de asistencia recíproca; la segunda, no son relaciones de naturaleza jerárquica, sino del tipo horizontal; y la tercera, el eje de funcionamiento, equilibrio y productividad de la red no se ubica en la actividad y el rendimiento de cada una

de las organizaciones individuales, sino en la interdependencia y complementariedad entre las organizaciones.

En una definición similar a las anteriores pero con el enfoque hacia el poder Matías y Arias (2003), indican que lo que buscan las redes organizacionales es la interacción, entre las organizaciones y dentro de ellas sus partes y donde se comparte información y conocimiento, por tanto poder.

Louffat (2004) analiza el diseño y la dinámica organizacional de las relaciones de interdependencia entre dos o más organizaciones, en este caso en las redes, se analiza dos dimensiones: “los condicionantes, constituidos por los elementos: estrategia, ambiente, tecnología y cultura, y los componentes constituidos por los elementos: departamentalización, actividades de línea/asesoría, descripción de actividades, cadena jerárquica, nivel de centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad decisoria”.

Peña (2006) evidencia el incremento de la necesidad de compartir recursos y de enfatizar en el establecimiento de redes organizacionales debido entre muchos factores a los múltiples efectos derivados de la globalidad, con el fin de integrar esfuerzos y obtener resultados más efectivos para los miembros de la red. De este modo, este autor indica que las redes organizacionales se constituyen como vías de acción que buscan potenciar la capacidad de los miembros responsables de generar innovaciones, de facilitar la transferencia y creación de conocimiento, llevar

creativamente su participación en el mercado y así agregar valor a las acciones desarrolladas en el interior de las organizaciones a modo de profundizar en sus ventajas competitivas.

De esta forma se evidencia cooperación interpersonal como mecanismo de integración y articulación formal o informal de las organizaciones basado en los intereses, acciones y distribuciones de los recursos productivos con el fin de optimizar las ventajas que se derivan de la acción conjunta entre empresas por ejemplo en suministros, producción, comercio, entre otros. (De la Rosa, 2013)

Como actualmente se conforman las redes organizacionales para ser más competitivas, al respecto Miles y Charles (1986) mencionan que están en la búsqueda de nuevas formas, una combinación entre procesos estratégicos, estructura y gestión para que las organizaciones sean una red y pertenezcan a redes dinámicas con el fin de primero ser más competitivas en un ambiente cambiante y segundo la creación de nuevos conceptos, nuevos procesos y nuevas estrategias.

Powel (1990), indica que esta es una nueva forma de organización que está relacionada con el comportamiento organizacional, argumentando que las formas de relaciones o de red son una forma claramente identificable y viable de intercambio económico en circunstancias que se pueden especificar en el mercado, la jerarquías y las redes, las cuales tienen una buena interrelación en aspectos

económicos y sociales. En las redes se presenta dependencia, intereses mutuos y de reputación, así como, en menor medida una estructura formal de autoridad. Lo que pretende el autor es hablar de redes como una forma distinta a la de la actividad económica y revisar aspectos como la frecuencia, la duración y las limitaciones en las redes.

Para Powel (1990) las redes no deben ser vistas como una transacción de mercado ni como una estructura de gobierno jerárquico, sino de un modo independiente, de organización diferente, con su propia lógica que permitan avanzar en la comprensión de acuerdos económicos que se encuentran en el mundo productivo y que permiten a las redes ser más duraderas, en la tabla 2 resume algunas características de mercado, jerarquías y redes.

Tabla 2. Diferencias del mercado, las jerarquías y las redes

Características claves	Mercado	Formas jerárquicas	Redes
Normativa básica	Contratos - Derechos de propiedad	Relación laboral	Fortalezas complementarias
Medios de comunicación	Precios	Rutinas	Relacional
Métodos de resolución de conflictos	Regateo – Recurrir a los tribunales para hacer cumplir	Resolución administrativa – Supervisión	Normas de reciprocidad – Reputación
Grado de flexibilidad	Alto	Bajo	Medio
Compromiso entre las partes	Bajo	De medio a alto	De medio a alto
Tono o clima	Precisión y/o sospecha	Formal, burocrática	Ilimitada, beneficios mutuos
Preferencias o elecciones del actor	Independiente	Dependiente	Interdependiente
Mezclas de las formas	Repetición de transacciones (Geertz, 1978)	Organización informal (Dalton, 1957)	Jerarquías
	Contratos como documentos jerárquicos (Stinchcombe, 1975)	Características similares al mercado: centros de beneficio, el traslado, la fijación de precios (Eccles, 1985)	Múltiples parejas Reglas formales

Fuente: Powel, W. W. (1990). Neither Market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, p. 300

De acuerdo a la tabla y lo que propone Powel (1990) las transacciones del mercado, los beneficios de intercambio están claramente definidos, por tanto los niveles de confianza no son tan fuertes porque esta reforzado por sanciones de forma legal, mientras que las redes implica mayor confianza, implican operaciones secuenciales de duración indefinida y las sanciones son típicamente normativas más que legales. A este aspecto complementan Miles y Charles (1986), que para entender todas las ramificaciones de la red y su dinámica debe ser vista simultáneamente desde el conjunto de organizaciones y la empresa individual.

Los principales componentes de la red según Miles y Charles (1986) para cumplir con las condiciones complejas y cambiantes de la competencia es la creación de redes, cuyo centro es un agente comercial o líder (nodos²) y giran en torno a ésta, el diseño y desarrollo del producto, fabricación, comercialización y distribución, que generalmente realiza una misma organización, ahora será realizada por varias organizaciones dentro de la red, como se observa en la figura 1.

² El nodo puede ser un individuo, un grupo, un servicio, un departamento o una empresa en función de la perspectiva y de la escala de análisis. (López & Solís, 2004, p. 13)

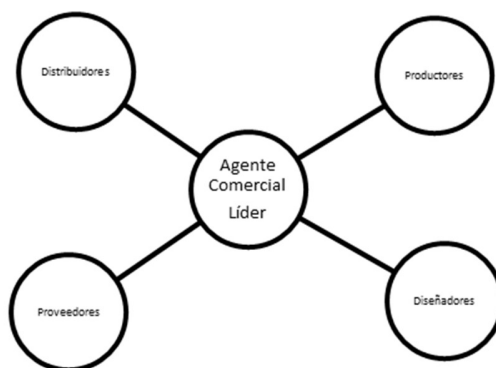


Figura 1. Red dinámica

Fuente: Miles, R. E., y Charles, S. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, XXVIII(3), p. 65.

Entre las funciones del agente comercial mencionan los autores, va permitir que los grupos empresariales se encuentren y se localicen entre sí, además, de que estos agentes, son los que realizan los subcontratos para los diferentes servicios requeridos en la red, realiza vínculos y negociaciones entre socios y es él intermediario para localizar uno o más de los socios. (Miles y Charles, 1986). Este desarrollo que muestran Miles y Charles (1986) se relaciona con el concepto de clúster que se describe más adelante y en principio se definió como “grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes” (diccionario en línea)

El principal beneficio de la participación en la red es que permite a las empresas seguir su competencia particular, de esta forma si la red está construida adecuadamente puede mostrar la especialización de cada una de las empresas y

dar respuesta al mercado, por tanto, cada empresa de la red puede ser vista como un complemento en lugar de competir con las otras empresas. (Miles y Charles, 1986).

Por tanto, la visualización de la red en su conjunto, muestra una competencia distintiva de cada organización y así se mejora la participación en la red, permitiendo también apoyar las estrategias competitivas de cada una de las empresas y a su vez cada tipo de estrategia contribuye y beneficia la demanda de bienes y servicios en la industria, dando forma a su contribución en torno a su propia competencia. En ese sentido en las redes existe una complementariedad, donde se anima a cada participante u organización por separado y juntas para llevar de forma adecuada las redes, formando nuevas formas de organización para atender el medio competitivo, así como, atender los compromisos en la red. (Miles y Charles, 1986)

Las redes con orientación hacia la toma de decisiones de acuerdo a Vargas (2008) fortalecen la democracia ya que permite la toma de decisiones en los niveles más bajos de la red sin que sean extraños por la burocracia e instituciones formales. De allí a que se creen nuevos mecanismos de colaboración y solidaridad, facilitando la formación del tejido social que fortalecen las normas, instituciones y organizaciones que facilitan el funcionamiento del mercado. En tal sentido, la formación de redes basadas en la solidaridad e identidad a través de redes de conocimiento “permitirá una mayor movilización política de las comunidades para

ejercer acción colectiva contra prácticas nocivas tanto del gobierno como de las grandes corporaciones transnacionales”. (p.17)

De otra parte Peña (2006) considera que la creación de las redes está asociada al valor que ha asumido el conocimiento como recurso en la productividad de las organizaciones, por tanto las redes se constituyen en un mecanismo idóneo para compartirlo y optimizarlo; y nacen para formalizar las relaciones sinérgicas entre las organizaciones, respondiendo a la necesidad de compartir recursos, complementarse, tener acceso a los bienes y servicios y de esa forma obtener ventajas competitivas e incremento del capital social el cual se concreta en los productos que se generan a partir del intercambio dado.

Burt (2000) citado por Peña (2006) señala que “las redes se hacen necesarias para desarrollar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, por consiguiente, su configuración debe estar apoyada por las políticas de funcionamiento, con el propósito de que se establezca un clima de confianza que es crucial cuando se plantea un intercambio redificado.” (p. 536)

Rhodes citando a Larson (1992) quien describe

“las estructuras en red en escenarios empresariales”, concluyendo que “la forma de gobernanza en red” pone de relieve “la reputación, la confianza, la reciprocidad y la interdependencia mutua”, de esta manera, las redes son una alternativa, no un híbrido de los mercados y las jerarquías, y sobrepasan

los límites de los sectores público, privado y voluntario: “Si la competencia en los precios es el mecanismo central de coordinación del mercado y las órdenes administrativas lo son de la jerarquía, son la confianza y la cooperación las que articulan las redes centralmente.” (2005, p. 107)

Por su parte Cerrillo (2005) cree que las redes centran su atención en la interacción de las diversas e interdependientes organizaciones que coordinan sus actuaciones a través de las interacciones de sus recursos e intereses, así, continúa Cerrillo (2005) que, desde la perspectiva de la gobernanza, se usa el concepto de redes como algo que permite explicar las interdependencias, las relaciones estructurales, la dinámica de las políticas y de los procesos de elaboración de políticas.

Finalmente, Bórzez (1998) citado por Cerrillo una red es

Un conjunto relativamente estable de relaciones de naturaleza no jerárquica e interdependiente que vinculan a una diversidad de actores, que comparten un interés común sobre una política y que intercambian recursos para conseguir este interés compartido a sabiendas de que la cooperación es la mejor forma de conseguir los objetivos perseguidos. (2005, p. 24)

Melo y Meira (2012) habla de las redes personales indican que son indispensables para las personas que dirigen las organizaciones porque pueden obtener información confiable y útil para desarrollar sus planes de negocio, asimismo, las redes personales, que los autores también llama redes sociales, son

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

estudiadas a partir de sus nodos, los cuales se clasifican en fuertes y débiles; los nodos fuertes se caracterizan por su tiempo, intensidad emocional, confianza mutua y servicios recíprocos entre los individuos; mientras que los nodos débiles, son los contactos menos frecuentes del miembro de la red y se realizan generalmente con universidades, instituciones de investigación, organismos gubernamentales o consultorías.

Louffat (2004) indica que dadas las características de las estructuras organizacionales en red, existe una estrecha correlación entre ellas y las alianzas estratégicas; por tanto se crea una simbiosis. Así entonces, para Freire (1998: 465) citada por Louffat (2004) “al preservarse la autonomía de cada organización en la red, esta estructura se asemeja a un entretejido de alianzas estratégicas coordinadas por un órgano central cuya única misión es optimizar el desempeño conjunto”. (p. 104), siguiendo esa línea López y Solís (2004) describen que “la producción de conocimiento se lleva a cabo mediante configuraciones de redes internas y externas que las empresas desarrollan con el propósito de incluirse en vínculos intensos de aprendizaje”. (p. 12)

Cabe destacar los dos beneficios más importantes descritos por Burt (2000) citado por Peña (2006) que son la información y el control, la primera se relaciona con el conocimiento de los participantes, del mercado y se determina por una información útil y oportuna, mientras que el segundo viene dado por el establecimiento de normas, acuerdos o lineamientos entre los miembros de una red,

a continuación se detallan otros beneficios entregados por Leal y Porras (2003, 105):

- Son flexibles, pues amplían en gran medida las capacidades de adaptación al cambio de las organizaciones.
- Tienen los beneficios que supone compartir recursos, costos y riesgos, como lo es el mutuo aprendizaje organizacional, entre otros.
- Reducción de costos, especialización, experiencia creciente, responsabilidad, flexibilidad y una gran eficiencia de operaciones.
- Acceso a recursos que son complementarios, como es el caso de los recursos humanos y las habilidades técnicas.
- Acceso a la información, gran flexibilidad para inventar soluciones, mayor influencia percibida sobre la toma de decisiones y mejorar la comunicación.
- Compartir experiencias y conocimientos, así como aprendizaje de nuevas habilidades de cada uno de los participantes en la relación, compartir costos para investigación y desarrollo.

Así como se identifican los beneficios Leal y Porras (2003, 105) también identifica elementos negativos como:

- Se contempla que la relación sea de largo plazo, con el objeto de evitar la posible actitud oportunista que puede estar presente en el corto plazo, y que

traería como consecuencia que la relación no prevaleciera, además, de que sólo algunos miembros obtendrían beneficios.

- No todas las relaciones son exitosas, pues evidentemente existen riesgos de que la colaboración fracase. Entre los problemas que pueden surgir durante el funcionamiento de la red, se encuentran: la dependencia, el grado de compatibilidad entre los participantes no siempre es alto, barreras históricas e ideológicas, disparidades de poder.
- Riesgo de perder control organizacional, cediéndolo a otro participante más poderoso en la relación.
- También se puede incluir la falta de confianza, en términos generales, pues la cultura de las pequeñas organizaciones es más individualista que colectiva, y en particular, la falta de confianza en la asignación de recursos a la red.
- La preocupación por parte de los miembros de que uno de los participantes tomará ventaja de la relación en su propio beneficio, pues existe el riesgo de que, si la relación termina antes de lo previsto, uno de los miembros tomará el beneficio traicionando al resto de los participantes.
- Es importante considerar la dificultad que representa evaluar los costos y riesgos de colaborar, ya que algunos de éstos pueden estar escondidos o ser inesperados. Los principales costos de los arreglos de colaboración incluyen el incremento de los costos directos, los costos ocasionados por un comportamiento oportunista, costos de organización y costos por

obligaciones estratégicas. Los riesgos incluyen debilidades en recursos, falta de calidad en los recursos comprometidos y comportamiento oportunista.

A partir de los conceptos anteriores se define red como un conjunto de organizaciones que se unen para el logro de objetivos comunes, compartir recursos e información, su estructura es horizontal y pueden tener actores privados y públicos. Parten del principio de confianza, negociación, liderazgo y procesos decisionales para afrontar la complejidad de un ambiente altamente competitivo.

2.2.1.1. Capital social.

Para Rhodes (2005) y Cuellar (2000), coincidiendo con la afirmación anterior definen el capital social como un concepto que reúne varios aspectos de la vida cotidiana como redes sociales, confianza y negociación de normas entre las personas que facilitan la acción cooperativa en busca de objetivos comunes y compartidos.

Por su parte Granovetter (1985) muestra como las relaciones sociales influyen en el comportamiento de las instituciones por tanto en las redes, es así como se incluye la acción económica en las estructuras de las relaciones sociales y en la sociedad industrial moderna. Al igual que Powel (1990), este autor habla de los mercados, de las jerarquías y de las relaciones sociales en este caso de las redes, aunque más enfocada desde el sistema interno organizacional, de la

estructura social y las relaciones sociales de la producción, la distribución o el consumo. Que finalmente se da a feliz término, si las transacciones económicas y sociales son libres de conflicto y esto es en gran medida por la confianza y la ausencia de malas intenciones por parte de los individuos e instituciones que conforman la red. (Granovetter, 1985)

Asumir las conductas económicas como independientes implica un grave malentendido, por las ventajas de obtener información económica a través de redes de relaciones sociales, pues de esta manera la información se obtiene a un menor costo, es más detallada y confiable debido a su traslape (overlaid) con contenidos sociales que le benefician con una mayor carga de confianza y abstención de conductas oportunistas (Granovetter, 1985, p. 490).

Autores como Ramírez (2005), Giménez (2002), Flores y Rello (2001) y Ortiz, (2014), todos coinciden en que Bourdieu es de los primeros autores en hablar del concepto de capital social y como se relaciona con redes permanentes que asegura a sus miembros un reconocimiento dentro de la red y de la sociedad.

Ramírez (2005) indica en su análisis a Bourdieu que la pertenencia a un grupo o una red de relaciones por parte de los individuos es un requisito indispensable para la existencia del capital social; en otras palabras, el capital social demanda la existencia de un grupo o una red duradera de relaciones sociales. Las características más importantes que se identifican en estos grupos sociales es “su

relativa estabilidad y permanencia, esto es, su institucionalización; su posesión de límites relativamente precisos, que los definen y distinguen de los demás, y que sus miembros se preocupan por conservar; y, sobre todo, su posible vinculación con diferencias sociales más amplias”. (p. 23)

Por su parte Molina, Olvera y Morua (2016) indica que Bourdieu ubica la confianza en concepto como el capital social el cual es entendido como un conjunto de recursos actuales o ligados a la posesión de una red durable de relaciones o de pertenencia a un grupo, unidos por vínculos permanentes y útiles, casi institucionalizados de interconocimiento y de interreconocimiento. En este caso los autores de acuerdo al análisis realizado a Bourdieu consideran que las relaciones de confianza y el capital social son el mismo término.

Su relación con las redes organizacionales puede ser extractada como menciona Ramírez (2005) citando a Coleman, que las organizaciones también pueden entenderse como capital social, sean éstas intencionales, como las organizaciones empresariales donde se invierte en ellas con expectativa de ganancia, o sean organizaciones que se pueden usar para fines distintos a su origen. Continúa Coleman, “la ideología, por su parte, puede contribuir a la creación de capital social en tanto imponga a los individuos una preocupación por el interés de los demás en lugar de sí mismo, pero igualmente puede tener un efecto adverso cuando dichas creencias dicten lo contrario” (Ramírez, 2005, p. 28)

Coleman habla de tres formas de capital social, la primera forma de capital social surge en contextos de intercambio, es importante para contar con ciertas garantías de que las obligaciones contraídas por los actores serán cubiertas. La segunda forma de capital social es el potencial de información inherente a las relaciones sociales, para ampliar las oportunidades individuales, impulsar la movilidad social y favorecer la cohesión y sobre todo la información parte fundamental de esta forma. Y finalmente, la tercera, forma de capital son las normas y sanciones efectivas, las normas inhiben ciertas acciones y estimulan el emprendimiento de otras. (Ramírez P., 2005)

Para Putman afirma Ramírez (2005), que el capital social se compone esencialmente de confianza, normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico, para éste, la confianza es un “componente esencial”. Putman define las redes de compromiso cívico, como redes sociales intensamente horizontales, esto es, donde los agentes tienen equivalente status y poder. Por tanto, se trata de asociaciones como cooperativas, asociaciones, clubes entre otros, redes que producen beneficios sociales: mejoran el flujo de información sobre la confiabilidad de los individuos, promueven fuertes normas de reciprocidad, facilitan la comunicación y sirven de ejemplo para futuras experiencias asociativas. En ese sentido el equilibrio basado en la cooperación, es más fácil en comunidades que tienen introducido el capital social en forma de normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico.

Para Putman citado por Ramírez (2005) existen ocho tipos de capital social: formal e informal; denso y tenue; vuelto hacia adentro y vuelto hacia afuera; y, vinculante y que tiende puentes, los cuales se describen a continuación:

- Capital social formal. Se refiere a las redes y asociaciones constituidas sobre bases organizativas identificables: tienen estructura, autoridades, reglas de funcionamiento, entre otros.
- Capital social informal. Remite al amplio espectro de la convivencia social que carece de estas formalidades; comidas familiares, juegos deportivos espontáneos, entre otros.
- Capital social denso. Destaca el diferente grado de interacción que puede existir entre personas que comparten un mismo espacio social. Hay mayor densidad de capital cuando las redes que vinculan a determinado grupo de personas son más estrechas y variadas.
- Capital social tenue. Destaca el diferente grado de interacción que puede existir entre personas que comparten un mismo espacio social. Hay menor densidad de capital -tenue- cuando las redes que vinculan a determinado grupo de personas son más amplias.
- Capital social vuelto hacia adentro. Pretende captar la diferencia de propósito que persiguen las más diversas redes sociales y asociaciones civiles y que éstas busquen apoyar los intereses particulares de sus agremiados.

- Capital social vuelto hacia afuera. Pretende captar la diferencia de propósito que persiguen las más diversas redes sociales y asociaciones civiles que pretendan promover el interés público.
- Capital social vinculante. Tiende a reforzar identidades específicas, excluyentes, y a fomentar la homogeneidad de los grupos. Es útil para fortalecer la reciprocidad limitada al grupo y estimular la solidaridad. Sirve para fortalecer “nuestro yo más estrecho”.
- Capital social que tiende puentes. Se orienta sobre todo hacia fuera de los grupos primarios. Tiende a integrar a personas de diversas clases sociales y “puede generar identidades y reciprocidades más amplias”.

Caballero (2011) define el capital social de acuerdo a Putman (1993) y a Brondizio, Ostrom y Young (2009).

Putman (1993), el capital social hace referencia al conjunto de redes de confianza interpersonal en las sociedades humanas, redes que pueden ser impulsadas por normas de reciprocidad y de ayuda mutua y que tienen una fuerte relación con las redes sociales y la participación en las asociaciones de la comunidad. La presencia de estas redes de confianza implica una solución a los problemas de cooperación en la interacción humana y hace que los individuos cooperen más de lo que las asunciones habituales de racionalidad individual implicarían. (Caballero, 2011, p. 31)

Brondizio, Ostrom y Young (2009) entienden el capital social como el valor de la confianza generada por redes sociales para facilitar la cooperación individual y de grupo sobre intereses compartidos y la organización de instituciones sociales a escalas diferentes (Caballero, 2011, p. 31)

En conclusión, Putman y Coleman tratan el capital social en términos de recursos y los beneficios de este como redes, confianza, normas mientras que Bourdieu permaneció en el concepto de capital como recurso económico. (Ramírez P., 2005).

2.2.1.2. Clúster – Desarrollo de territorios.

Los clústers se van a revisar desde la perspectiva de desarrollo de territorios, el territorio entendido como ese lugar donde confluyen las relaciones entre las empresas, donde se conforman redes organizacionales por su cercanía o porque el lugar geográfico se identifica con una actividad específica y pueden confluir proveedores, clientes, competencia entre otros. En este apartado se citará a Porter como el propulsor de este concepto, además, se incluirán autores de desarrollo de territorios, donde se muestra el aporte a las redes organizacionales.

Porter define los clúster como:

Concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de

industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos —como componentes, maquinaria y servicios—, y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia, también se extienden aguas abajo —hasta canales y clientes— y, lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos clusters incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones —universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio— que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico. (1999, p. 32)

Mientras que Velázquez y Rosales (2015) definen los Sistemas Productivo Locales –SPL- como:

Conglomerado de empresas de diversos tamaños que caracterizan la organización económica de un territorio, mediante la producción, la comercialización y la difusión de un oficio en torno a una actividad económica (en nuestro caso la pirotecnia), así como la participación de diversas instituciones en la regulación del mercado. (2015, p. 131)

Velázquez y Rosales (2015) citando a Garofoli (1994) reconocen la necesidad de dar un enfoque territorial que permita identificar y estudiar los

diferentes tipos de conjuntos empresariales, los cuales pueden actuar en función de desarrollar ese territorio, así, continúa Velázquez y Rosales (2015) los SPL se conforman por un conjunto de instituciones que coordinan y regulan las interacciones y acciones de los actores sociales y económicos en el territorio, las cuales fomentan un ambiente de confianza que propicia la generación y difusión de nuevos procesos y conocimientos, que estimulen el desarrollo territorial.

Por su parte Torres citando a Muchnik y Sauter (1998) y Muchnik (1996) donde definen los Sistemas Agroalimentarios Localizados –SIAL- como:

Están constituidos por organizaciones de producción y servicios [...] asociadas por sus características y su funcionamiento a un territorio específico. El medio, los productos, los hombres, sus instituciones, su saber hacer, sus comportamientos alimentarios y sus redes de relaciones, se combinan en un territorio para producir [...] formas de organización agroalimentaria a una escala especial dada (2015, p. 209)

Helmsing y Ellinger (2011) la descentralización y formación de gobiernos locales en un territorio crea oportunidades a los grupos locales para aportar al desarrollo del territorio, aunque se pueden generar estructuras de poder porque siguen permaneciendo algunas instituciones con actores que tienen poder e imponen sus visiones por encima del interés común para desviar el desarrollo del territorio hacia donde más le convenga. En ese sentido Helmsing y Ellinger (2011)

indican que la gobernanza local es un proceso político más amplio, el cual contribuye a generar nuevas instituciones que constituyen una fuente de ventajas intangibles para el desarrollo local y mejorando su competitividad, la teorías que acompañan este mejoramiento serían las redes y capital social que generan el desarrollo institucional local. Así mismo, la gobernanza local asume que se producen sinergias y complementariedades institucionales, por ejemplo, entre distintos actores sociales, entre gobiernos y empresarios o entre empresarios y actores cívicos. Para Brenner y Rosales (2015) el análisis de la gobernanza desde una perspectiva geográfica se centra en la interrelación entre los recursos locales y globales por medio de la integración de redes, de producción y comercialización que conforman las relaciones de poder, los mercados y sus respectivos territorios.

2.2.2. Gobernanza corporativa.

Cerrillo (2005) define redes como una estructura de adopción y aplicación de las decisiones, donde se deriva el trabajo conjunto de todos los actores, tanto públicos como no públicos, en la consecución de objetivos comunes, por tanto, las redes surgen por la existencia de una interdependencia entre los recursos dispersos de diferentes actores, lo que implica necesariamente el reconocimiento de interacciones entre ellos. Por tanto, este concepto se acerca a una definición de red vista desde la gobernanza.

Kooiman (2005) indica que la gobernanza es una propuesta en expansión y que su base debe ser el desarrollo social, en este sentido, las empresas del sector privado reconocen cada vez más su responsabilidad social en las externalidades que se derivan de su labor, como protección ambiental, creación de empleo, participación de los consumidores, entre otros. De ahí a que se entienda que la gobernanza se mueve entre lo social y lo político.

Para entender la gobernanza en toda su extensión Kooiman (2005) dice que se debe afrontar desde los conceptos de diversidad, complejidad y dinamismo y su análisis lo hace a partir de los sistemas, para Kooiman profundizar sobre cada uno de los conceptos define sistema “como un conjunto de entidades que muestran más interrelaciones entre ellas que con otras entidades” (2005, p. 59) a partir de allí define diversidad, complejidad y dinamismo, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Diversidad – Complejidad – Dinamismo

Concepto	Características	Importancia
Diversidad	Forman el sistema	Llama la atención sobre los actores en sistemas sociopolíticos, y en los aspectos de las propias entidades, tales como los objetivos, intenciones y poderes.
	Apunta a la naturaleza	
	Grado de diferencia de cada entidad	
Complejidad	Relaciones entre las partes de un sistema	Complejidad invita al examen de las estructuras, las interdependencias y las interrelaciones en y entre los diferentes niveles.
	Relaciones en conjunto	
	Relaciones del sistema con el exterior	
Dinamismo	Tensiones de un sistema	Sistemas sociopolíticos, sus problemas y oportunidades, prestamos atención a la irregularidad con la que se llevan a cabo los desarrollos en los propios sistemas y a su alrededor; y también nos centramos en cómo tratarlos - principalmente en términos cibernéticos.
	Tensiones entre sistemas	

Fuente: Construcción propia a partir de Kooiman (2005)

En ese sentido Kooiman (2005) revela que para conceptualizar la gobernanza deben situarse en el contexto de la diversidad, el dinamismo y la complejidad, y que es importante distinguir estos tres conceptos de forma separada porque cada uno tiene su particularidad en la gobernanza, además, hay que entenderlos en su conjunto por la riqueza que puede generar dicha interrelación para conceptualizar la gobernanza.

Así, la teoría de la gobernanza empieza en la diversidad, el dinamismo y la complejidad de las sociedades a ser gobernadas, las cuales necesitan orden sin dejar a un lado el dinamismo, requieren semejanzas para permitir comunicación conservando la diversidad para obtener nuevas percepciones; y necesitan estándares para reducir la incertidumbre y el riesgo y a la vez complejidad para solventar problemas y crear oportunidades. (Kooiman, 2005)

Rhodes (2005) menciona como características principales las siguientes: Primero la interdependencia entre organizaciones debido a que la gobernanza abarca mucho más que el gobierno ya que incluye actores no estatales; segundo, interacciones continuas entre los miembros de la red, causadas por la necesidad de negociar objetivos compartidos e intercambiar recursos; y tercero, interacciones arraigadas en la confianza y reguladas por las normas negociadas y acordadas por los participantes de la red.

Rhodes (2005) aclara que el papel de la gobernanza no consiste en gestionar los negocios de una empresa, sino en dar unas pautas generales a la empresa para satisfacer las expectativas legítimas de rendición de cuentas y la regulación de los intereses más allá de los límites empresariales, con funciones como supervisar y controlar las acciones ejecutivas de la gestión, para afirmar que “todas las empresas necesitan tanto gobierno como gestión” (p. 101), en ese sentido la gobernanza destaca las burocracias descentralizadas, la mayor competencia a través de la contratación externa o de cuasi-mercados, la libertad de elección del cliente, la

introducción de estructuras de incentivos (como la competencia del mercado) y el suministro de servicios públicos. (Rhodes, 2005)

Por su parte Cerrillo (2005) afirma que “la gobernanza significa una nueva forma de gobernar más cooperativa en la que las instituciones públicas y las no públicas, actores públicos y privados, participan y cooperan en la formulación y aplicación de la política y las políticas públicas” (p. 12), en ese mismo sentido Moyntz (1998) citado por Cerrillo (2005) la gobernanza se utiliza para indicar una nueva manera de gobernar de un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas y que es diferente del modelo de control jerárquico.

Para Sánchez (2012), la gobernanza puede verse como la estructura que emerge en un sistema sociopolítico como el resultado conjunto de los esfuerzos de interacción de todos los actores que intervienen, estos actores con diferentes propósitos y objetivos que buscan en gran medida la coordinación y la cohesión.

Indica Caballero (2011) que cuando se habla de fórmulas organizativas se hace referencia a diferentes modos de gobernanza que los agentes ponen en marcha para poder realizar transacciones y potenciar la actividad productiva basada en el intercambio.

A lo largo de los últimos veinte años, el término “gobernanza” ha sido utilizado con al menos seis acepciones de acuerdo a Rhodes (1996) citado por Caballero

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

(2011): “Estado mínimo, gobernanza corporativa, nueva gestión pública, buena gobernanza, sistema socio-cibernético y redes auto-organizativas” (p. 17)

Las definiciones relacionadas con la gobernanza de empresa o gobernanza corporativa fueron iniciadas por Williamson con los costos de transacción³, para este autor la estructura de la gobernanza surge principalmente al servicio de la economía en los costos de transacción, es decir, como función de la producción.

Williamson (2002) indica que la empresa como estructura de gobierno es una construcción contractual comparativa, donde, la empresa no se concibe como una entidad independiente, sino que siempre debe compararse con modos alternativos de gobierno. Por tanto, el enfoque o estructura de gobierno apela a la teoría de la organización al nombrar la intensidad del incentivo, el control administrativo y el régimen de derecho contractual como tres atributos fundamentales. Los principios de un modelo de la empresa como estructura de gobierno son los atributos de las transacciones, los atributos de los modos alternativos de gobierno y los propósitos atendidos.

En ese mismo sentido Caballero (2011, p. 28) realizando un análisis a las investigaciones de Oliver Williamson, indica que este autor aborda los conceptos fundamentales de mercados y jerarquías. Los mercados como un conjunto de

³ Por su parte Caballero (2011) citando a (North y Wallis, 1994) define los costos de transacción como los recursos usados para establecer, mantener e intercambiar los derechos de propiedad, es decir, como la suma de costes requeridos para llevar a cabo la “función de transacción”.

instituciones, reglas con sus mecanismos de cumplimiento, que determinan el escenario para llevar a cabo transacciones impersonales y discontinuas, sin requerir una relación contractual continua; las transacciones de mercado implican el intercambio entre entidades económicas autónomas. Las jerarquías son conjuntos de reglas para hacer transacciones basadas en líneas verticales de decisión por autoridad; y sus transacciones jerárquicas se extiende a una sola entidad administrativa, de forma que prevalece alguna forma de subordinación y se logra una propiedad consolidada.

La organización es susceptible de análisis, esto se logra nombrando la transacción como la unidad básica de análisis, identificando las estructuras de gobierno (que difieren en formas estructurales discretas) como el medio por el cual administrar las transacciones y unir estas dos. Específicamente, las transacciones, que difieren en sus atributos, están alineadas con las estructuras de gobierno, que difieren en sus costos y competencias, de una manera económica. (Williamson, 2002, p. 191)

2.2.2.1. Gobernanza: Toma de decisiones.

Toma de decisiones que se presentan en las redes organizacionales análisis desde la gobernanza, esta descrita por varios autores como se indica a continuación.

Autores como Brenner y Rosales (2015), Cerrillo (2005) y Torres (2015), coinciden en que los procesos de toma de decisiones se presenta en la gobernanza como se ha visto hasta el momentos, redes organizacionales, capital social y territorio, y que dependiendo de los actores privados y/o públicos se hace complejo, dinámico y diverso por la multiplicidad de actores que pueden incidir y participar en cualquier proceso decisional.

Cerrillo (2005) indica que si la gobernanza supone la toma de decisiones en ambientes complejos y cambiantes donde hay pluralidad de actores que representan intereses diferentes, los principios de gobernanza han de poder garantizar que: a) todos los actores que quieren estar asuman el rol que les corresponde a cada uno; b) que los actores tengan las condiciones suficientes y necesarias para tomar las decisiones que le correspondan; y c) que los actores puedan tomar decisiones. Asimismo, deben de existir unos principios adicionales básicos para lograr un buen desarrollo en el proceso de toma de decisiones que serían transparencia, participación, rendición de cuentas, eficacia y coherencia.

Alfie (2015) dice que existen dos modelos de gobernanza, los orientados a la sociedad y los centrados en el Estado, e indica que en los últimos tiempos existe una tendencia hablar sobre la pluralidad de actores y su participación en la toma de decisiones públicas; por tanto la gobernanza permite entender el papel de estos actores privados en la formulación de diversas políticas, producir decisiones y hacer frente a diversos conflictos. Por tanto, concluye la autora que la gobernanza está vinculada a la hechura de políticas y a la formulación de políticas, proceso donde

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

las decisiones adoptan una perspectiva deliberativa, creativa, cooperativa y consensuada.

Por su parte Brenner y Rosales (2015), definen la toma de decisiones en gobernanza citando a Stoll-Kleemann, et al., (2006) como “la interacción entre instituciones, procesos y tradiciones de cómo se ejerce el poder, cómo se toman las decisiones sobre cuestiones de interés público y a menudo privado y cómo [...] es que los grupos interesados se hacen escuchar” (p. 7), continúa Brenner y Rosales que la gobernanza se relaciona con el proceso de interacción entre los actores, incluida la población local, lo cual determina las modalidades y las formas concretas para tomar decisiones y ejercer poder.

En ese sentido Torres (2015) habla de dimensiones pertinentes en los contextos globales y locales que permitiría a los actores desarrollar una gobernanza diferente, enfocada al concepto de gobernanza neoinstitucional como:

- Coordinación
- Participación voluntaria
- Horizontalidad en la toma de decisiones
- Lazos de confianza (capital social)
- Autonomía
- Asociación
- El conflicto: relación de los productores pequeños con las grandes empresas, así como con las propias comunidades

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- Medio ambiente

En términos de redes organizacionales Arroyo y Cárcamo (2010) indican que la red organizacional está alojada en las relaciones sociales de sus integrantes, ya que “previenen el oportunismo y la incertidumbre en decisiones tomadas sobre información imperfecta, lo que reduce los costos transaccionales y da lugar a una red eficiente” (p. 391).

No obstante, hay un acercamiento más preciso con relación a la toma de decisiones en redes organizacionales visto desde la gobernanza y es la entregada por Cerrillo:

La gobernanza de las redes implica la necesidad de establecer nuevas reglas sobre cómo se comparte la competencia para tomar las decisiones entre las diferentes entidades políticas, instituciones y redes, y de reformular el concepto de representación democrática para poder considerar cómo se puede obtener la democracia cuando la representación juega un papel autónomo y cuando existe una lucha entre actores que persiguen representar los intereses sociales. (2005, p.18)

A la cita anterior es importante adicionar que es necesario conocer cuáles son los recursos, cuál es el nivel de representatividad de cada uno de los intereses en juego, cuál es la información de que disponen, y cuáles son sus estrategias de

los actores de las redes para entender los procesos, las interacciones, que se llevan a cabo en el interior de éstas. (Cerrillo, 2005)

En conclusión, se revisa la importancia de la gobernanza por la interacción de actores que se presenta en una red de organizaciones, incluso de actores externos a la red como entidades gubernamentales que influyen en el proceso decisional por las complejidad, diversidad y dinamismo del sistema organizacional y por las preferencias e identidades de cada uno de los actores, así como las trazas de poder que se pueden evidenciar.

2.3. Categorías de análisis

A partir de los conceptos de toma de decisiones y cómo sería el proceso en una red de organizaciones, concepto final que incluye capital social y clúster el cual conduce al termino de gobernanza corporativa, donde se extractan las categorías de análisis con sus respectivas dimensiones.

La primera categoría es toma de decisiones, donde las dimensiones son genéricas de acuerdo a los autores clásicos del tema como Simon, Mintzberg, March, Cyert, Cohen, Olsen y Weick.

La segunda categoría de análisis es la gobernanza corporativa, donde se presenta muchas más dimensiones debido a que la construcción teórica de este

terminó, el cual agrupa redes organizacionales con todas sus características, así como las de capital social y clúster, además, de estar enmarcadas en el concepto fundamental de Kooiman que es la diversidad, la complejidad y el dinamismo. Como se ilustra en la tabla 4.

Tabla 4. Categoría y dimensiones de análisis para toma de decisiones en redes organizacionales

Categorías de análisis	Toma de decisiones	Gobernanza Corporativa		
		Diversidad	Complejidad	Dinamismo
Dimensiones de análisis	-Proceso -Comportamiento -Necesidad individual -Estructura -Poder -Negociación	-Normas -Poder – -Liderazgo -Presencia de entes gubernamentales -Negociación -Redes organizacionales -Recursos -Información -Competencia -Confianza -Fomento asociatividad – Cooperativismo -Capital social -Necesidad individual -Conocimiento -Red formal -Red informal -Clúster – desarrollo de territorios -Proveedores -Clientes		

Fuente: Elaboración propia

3. Marco Metodológico

En esta parte se presenta el marco metodológico con el que se propone alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, la cual incluye el diseño de la investigación y la descripción de los instrumentos de recolección de la información tanto primaria como secundaria, a continuación, se presentan las etapas que se consideraron en el desarrollo del trabajo:

- Etapa I. Diseño de la Investigación
- Etapa II. Recolección y confrontación de información secundaria e información primaria
- Etapa III. Análisis de la información (Capítulo 4 y 5)
- Etapa IV. Conclusiones (Capítulo 6)

3.1. Etapa I. Diseño de la investigación

Para investigar acerca del proceso de las decisiones que toman los gerentes de los hoteles que pertenecen a la red de hoteles “Corporación Turística Laureles Estadio” y con el fin de determinar si estas decisiones han influido en el fortalecimiento de la red, se respondió las preguntas de investigación relacionadas en el planteamiento del problema, a través de la construcción del marco teórico de toma de decisiones en redes organizacionales arrojando las categorías y dimensiones de análisis; ésta construcción se fue perfilando en una gobernanza

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

corporativa, por tanto, se va encontrar una categoría de análisis que es general para el proceso de toma de decisiones y una categoría de análisis de gobernanza corporativa, quién es el termino agrupador de las redes organizacionales y la toma de decisiones bajo ambientes diversos, complejos y dinámicos, cómo se menciona en la tabla 4.

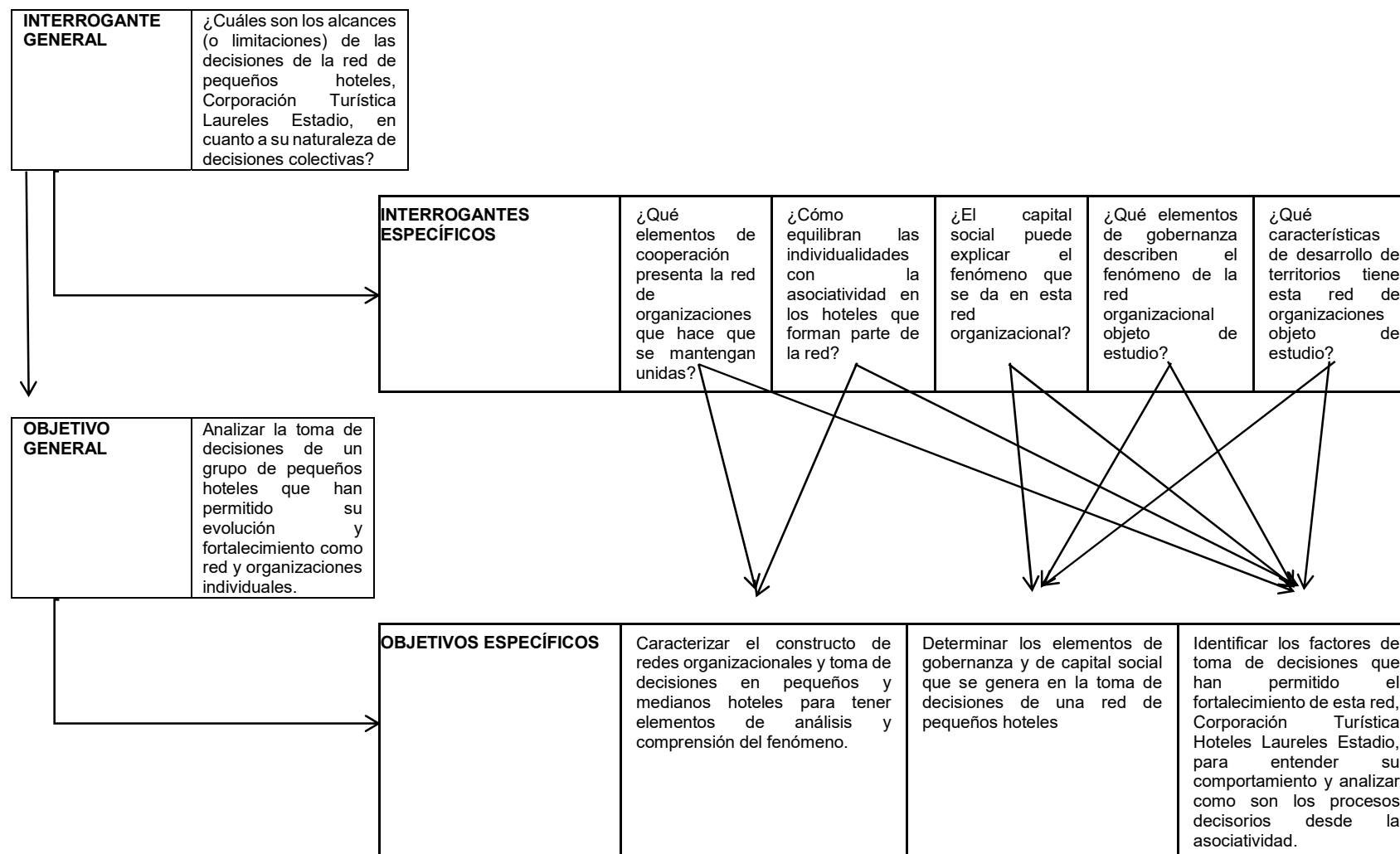
Para lograr el cumplimiento de los objetivos se propone una investigación cualitativa, como método asociado el estudio de caso debido a las bondades y aplicabilidad que tiene para este tipo de investigaciones; y usando como técnicas de producción de datos el análisis documental, la observación directa y la entrevista en profundidad construidas a partir de las dimensiones de análisis.

En la tabla 6 se observa la congruencia entre las preguntas de investigación, que surgen del planteamiento del problema, una pregunta principal y unas secundarias, a partir de allí se construyen y los objetivos general y específicos buscando que éstos den respuesta a los diferentes cuestionamientos.

En la tabla 7 se observa la congruencia entre los objetivos, el marco teórico y la metodología; acá se integró los conceptos teóricos con los metodológicos en la construcción de las guías para la recolección de la información primaria como análisis documental, observación directa y entrevista semiestructurada, evaluando las diferentes dimensiones que fueron enunciadas en la tabla 4, con el fin de dar respuesta a los objetivos general y específicos.

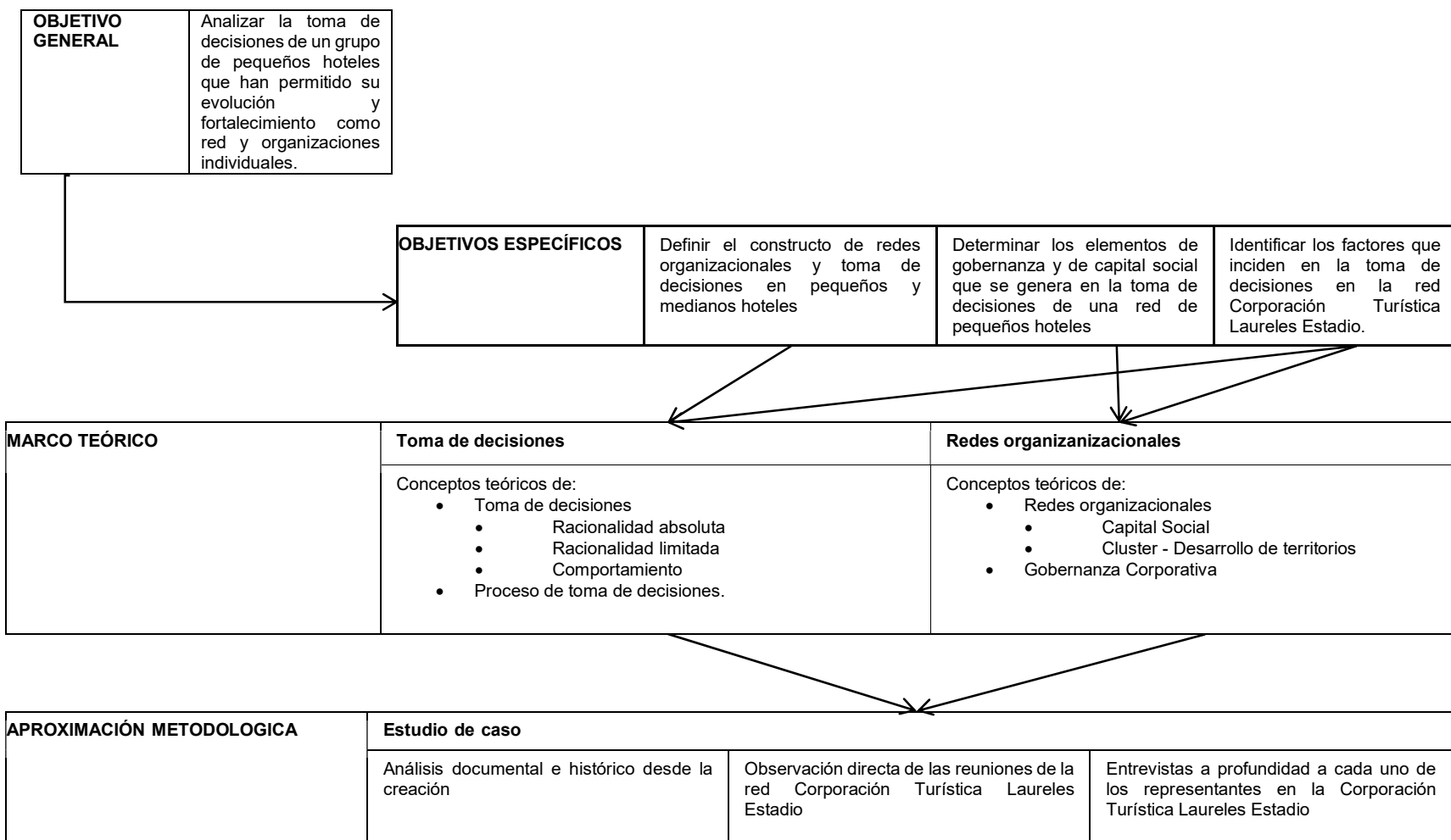
Finalmente, en la tabla 8 se observa la congruencia entre el marco teórico y las categorías de análisis, allí se muestra el desarrollo teórico de toma de decisiones, como categoría de análisis con sus respectivas dimensiones; y la categoría de análisis de gobernanza corporativa, que tiene su desarrollo conceptual a través del análisis de redes sociales, capital social y clúster enmarcadas en las subcategorías de diversidad, complejidad y dinamismo entregadas por Kooiman.

Tabla 5. Esquema de congruencia interrogantes y objetivos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Esquema de congruencia objetivos, marco teórico y metodología



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Esquema de congruencia marco teórico, categorías y dimensiones de análisis

MARCO TEÓRICO	CATEGORIAS DE ANÁLISIS	DIMENSIONES DE ANÁLISIS
Conceptos teóricos de: - Toma de decisiones - Racionalidad absoluta - Racionalidad limitada - Comportamiento - Proceso de toma de decisiones	Toma de decisiones	- Proceso - Comportamiento - Necesidad individual - Estructura - Poder - Negociación
Conceptos teóricos de Gobernanza Corporativa - Redes organizacionales - Capital Social - Cluster - Desarrollo de territorios - Gobernanza corporativa – toma de decisiones	Gobernanza Corporativa <i>SUBCATEGORIAS</i> Diversidad Complejidad Dinamismo	- Normas - Poder – Liderazgo - Presencia de entes gubernamentales - Negociación - Redes organizacionales - Recursos - Información - Competencia - Confianza - Fomento asociatividad – Cooperativismo - Capital social - Necesidad individual - Conocimiento - Red formal - Red informal - Clúster – desarrollo de territorios - Proveedores - Clientes

Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 se ilustra el método y técnicas de producción de datos que se usaron para el estudio de caso, donde Páramo (2011) lo define como “una estrategia metodológica de investigación orientada a la comprensión de un fenómeno social de interés por su particularidad, con lo cual se busca posibilitar el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o proponer nuevas para entender o explicar el fenómeno” (p. 309).

Metodología	Métodos	Técnicas de producción de datos
Cuantitativa	- Experimental - Encuesta - Análisis cuantitativo de datos secundarios (estadística)	- Cuestionarios - Recopilación de datos existentes (censos, encuestas, estadísticas continuas) - Análisis de contenido de documentos, textos, films, etc.
Cualitativa	- Etnográfico - Análisis cultural - Estudio de caso/s - Biográfico - Análisis de conversaciones - Grupos focales	- Entrevistas interpretativas - Entrevistas etnográficas - Observación no participante - Observación participante - Análisis de documentos - Análisis de material visual/auditivo

Nota: las técnicas son aplicables a varios métodos.

Figura 2. Métodos y técnicas de producción de datos

Fuente: Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología*.

Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO). Buenos Aires.

Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert (2005) menciona otras cualidades de este método para abordar el objeto de estudio, indican que con estudio de caso se puede conocer en

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

profundidad situaciones especiales, describir organizaciones exitosas, explorar un universo poco estudiado entre otros. En particular el trabajo de investigación se realizará sobre la red de hoteles “Corporación Turística Laureles Estadio”, conformada por 10 hoteles, ubicados geográficamente cerca, en los barrios Estadio y Laureles del Municipio de Medellín en Antioquia – Colombia. Estos hoteles comparten información, estrategias, certificaciones, sin dejar a un lado la competencia que se genera entre ellos, de esta manera se puede analizar el fenómeno de toma de decisiones que se realizan en la red.

Sansores (2014) considera el estudio de caso como una opción para comprender en profundidad los fenómenos de la vida cotidiana, tales como comportamiento de individuos y sociedades, estilos de vida, comportamiento de determinados sectores económicos, entre otros. Para Yin (1994) el estudio de caso como estrategia de investigación comprende un todo que abarca el método, en este caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y contexto no son claramente evidentes. En este sentido, el estudio del caso no es o una colección de datos o meramente una característica de diseño exclusivamente, pero si una estrategia de investigación comprensiva, que busca cubrir las condiciones contextuales creyendo que son pertinente al fenómeno de estudio.

Sansores (2014) identifica las definiciones más importantes de estudio de caso y se muestran a continuación en la tabla 5, siendo este parte del soporte teórico de la metodología propuesta.

Tabla 8. Definiciones de Estudio de Caso

Autor	Definición
Yin (1994)	Define al estudio de caso como una estrategia de investigación que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social, consiste en una descripción y análisis minucioso de unidades sociales o entidades únicas, considerando el contexto en el que se presentan, consideran pertinente el uso de esta estrategia metodológica cuando la comprensión de las características y los problemas de investigación resultan más relevantes que las posturas ideológicas, es decir, el estudio de caso se concibe como una estrategia de investigación comprensiva de diversos fenómenos sociales.
Eisenhardt (1989)	Concibe un estudio de caso como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recolección de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría. Este suele combinar los métodos de recolección de datos tales como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones. La evidencia puede ser cualitativa (por ejemplo, palabras), cuantitativas (por ejemplo, números), o ambas.
Stake (1998)	El estudio de caso, asegura el autor, se erige como el análisis de la particularidad y de la complejidad de un caso único, con la finalidad de comprender su desarrollo en circunstancias concretas. Este puede algo específico o algo complejo en funcionamiento. En consecuencia, se centra en la descripción y explicación holística, por tanto su significado no se limita a la recopilación de datos (Merriam, 1998).

Fuente: Adaptado de Sansores (2014, p. 151)

3.2. Etapa II. Recolección y confrontación de información secundaria e información primaria

Según Gallardo y Moreno (1999), en todo proceso investigativo o experimental, se requiere acceder a diferentes fuentes de información, las cuales son el principal factor para que el investigador tenga un conocimiento sobre el problema objeto de estudio, por esto existe información primaria e información secundaria, a continuación estos autores las definen como:

Información Primaria: “Es aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis.” (Gallardo y Moreno, 1999, p. 28).

Información Secundaria: “Es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes. La información secundaria existe antes de que el investigador plantee su hipótesis, y por lo general, nunca se entra en contacto directo con el objeto de estudio.” (Gallardo y Moreno, 1999, p. 28). Se resalta que para desarrollar el estudio de caso indica Yin (1994) se debe empezar construyendo un marco teórico relacionado con el tema de estudio, para construir las guías de análisis en el estudio de caso.

Del proceso de confrontación de la información primaria y secundaria resultaran los marcos conceptual y contextual del tema de investigación, así como, los factores que inciden en la toma de decisiones compartidas en la red Corporación Turística Laureles

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Estadio, que han permitido su fortalecimiento como red y el de las organizaciones que lo conforman y lograr sus objetivos organizacionales.

En la figura 3 se puede apreciar el proceso de confrontación de la información primaria y secundaria, del que resultaron los marcos conceptual y contextual del tema de investigación, así como, las dimensiones que usarán para responder a la pregunta ¿Cuáles son los alcances (o limitaciones) de las decisiones de la red de pequeños hoteles, Corporación Turística Laureles Estadio, en cuanto a su naturaleza de decisiones colectivas?

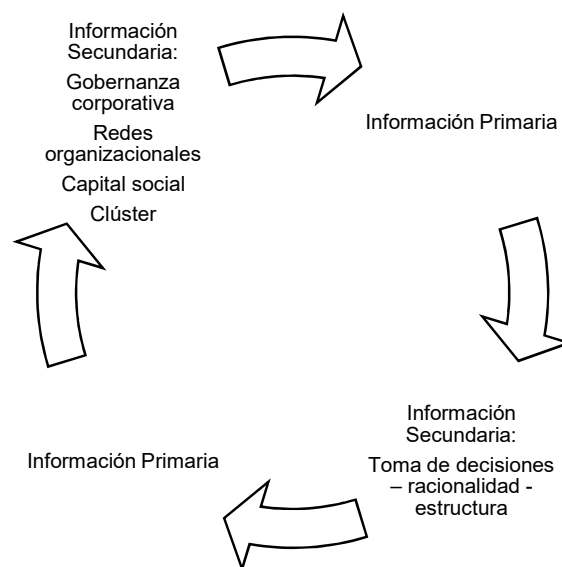


Figura 3. Confrontación de la Información Secundaria con la Información Primaria

Fuente: Adaptación a partir de (Sepúlveda, 2009)

3.2.1. Procedimiento para recolección de información secundaria.

El diseño metodológico incluirá un componente bibliográfico, por lo que se hace énfasis especial en la exploración de fuentes de información secundaria, dentro de la cual se contempló la búsqueda bibliográfica a través de buscadores, Web of Science, Scopus, E-Libro, material entregado por los docentes del doctorado y búsqueda física en bibliotecas sobre toma de decisiones, racionalidad limitada, anarquías organizadas, estructura en proceso de toma de decisiones, redes organizacionales, capital social, clúster, gobernanza, gobernanza corporativa, esto con el fin de puntualizar las categorías de análisis que darán la medición de la investigación.

Actividad 1 – Identificación de información secundaria. Esta actividad consistió en identificar los temas que debieron ser consultados, los cuales permitieron conocer el estado del arte sobre: gobernanza, redes organizacionales, capital social, territorio, clúster, toma de decisiones, redes en el sector turísticos.

Actividad 2 – Registro en ficha bibliográfica. Una vez identificadas las fuentes documentales, se procedió a registrarlas en la ficha bibliográfica. En esta se escribió la información básica de la referencia documental. En general, las fichas registraron la siguiente información: Encabezado con la información que identifique el proceso objeto de estudio, número de la ficha bibliográfica, autor, título, editorial, edición, año y lugar de ubicación de la fuente documental y los aportes más importante de los autores.

Actividad 3 – Consulta y análisis de información secundaria. Una vez registrada la fuente documental en la Ficha Bibliográfica, se procedió a su consulta para analizar la información que esta pudiera aportar al objeto de estudio. Si la información era de utilidad se continuaba con el proceso pasando a la Actividad 4, si por el contrario la información no traía aportes a los objetivos de la investigación, se retornaba a la Actividad 1.

Actividad 4 – Registro en Ficha de Contenido. Por último, una vez identificada la información que fue útil tanto para la elaboración del marco conceptual de toma de decisiones en redes organizacionales y se procedió a utilizar la Ficha de Contenido. Esta se utilizó para registrar el factor más importante dentro de los artículos o documentos que se estaban analizando.

Una vez finalizado el registro en la ficha, se utilizó esta información para escribir los marcos teóricos y evolución del problema, los cuales se presentaron en los capítulos 1 – Introducción, 2 – Marco teórico y 3. – Marco metodológico.

3.2.2. Procedimiento para recolección de información Primaria.

Para recolectar la información primaria, se diseñó el siguiente procedimiento: Primero la definición de la información primaria requerida, luego se construyó el instrumento de recolección, y, por último, se aplicó las pruebas.

Definición de la información primaria requerida. El primer paso en la definición de los requerimientos de la información fue la puntualización de la información secundaria, a partir de la definición de las categorías y dimensiones de análisis que describen los procesos de toma de decisiones a los que se puede enfrentar una red de organizaciones.

La tabla 4, del capítulo 2 se presentan las categorías y dimensiones de análisis, así mismo, se presenta la matriz de congruencia en las tablas 5, 6 y 7 de este capítulo que enlaza desde el planteamiento del problema a las dimensiones de análisis.

Construcción del Instrumento de recolección de información. El paso siguiente fue construir el instrumento para recolectar la información primaria en los establecimientos, el cual incluyó las siguientes actividades:

Definir el instrumento: Se definió que los instrumentos a utilizar análisis documental, observación directa y entrevista a profundidad.

El análisis documental:

Que también es definido como análisis de contenido, es un método que busca descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un texto escolar, un decreto ministerial, entre otros. Más concretamente, se trata de un método que consiste en clasificar y/o codificar los diversos

elementos de un mensaje en categorías con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido. (Gómez, 1999)

Se trata de una técnica indirecta que consiste en el análisis de la realidad social a través de la observación y el análisis de los documentos que se crean o producen en ella, es un método que apunta a descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un memorando, entre otros. (Monje, 2011, p. 157)

Aplicación del instrumento: Se revisaron todas las actas de las reuniones que ha tenido la red, incluso cuando eran PRODES (Programas de Desarrollo Empresarial) y de los Estatutos de la Corporación Turística Laureles Estadio a través de una guía de análisis documental (Ver Anexo I).

Observación participante:

Aquí el análisis de los datos es simultáneo a la recolección de los mismos, el investigador tiene que determinar qué es lo que debe observar y cómo va registrar esas observaciones. Lo que va a observar depende de la teoría en particular (implícita o explícitamente formulada). El registro de las observaciones debe hacerse tratando de minimizar el error en el registro, al mismo tiempo que evitar distorsionar la situación de observación. (Padua, 1979, p. 16)

Hay que buscar – de acuerdo con cada situación – las soluciones que al incrementar la pureza del registro reduzcan la distorsión de la situación. Esto es posible mediante el uso de recursos nemotécnicos o técnicas similares. Lo que interesa destacar aquí es que el investigador debe planear su estrategia anticipadamente, así como establecer listas y registros de observación de manera que la observación sea selectiva, concentrándose ésta en los detalles sustantivos.” (Padua, 1979, p. 16)

Aplicación del instrumento: Se asistió con una guía de observación (ver Anexo II) a las reuniones de la red y se construyó un diario de campo. La periodicidad de los encuentros de la red era cada 15 días y asisten la coordinadora de red y los gerentes de cada uno de los hoteles. Las observaciones se hicieron en diferentes meses del año 2017, se asistió a las reuniones citadas por la coordinación, previa invitación, hubo casos donde no se realizó invitación, por tanto, no se asistió. Una vez concluía la reunión se procedía a hacer la grabación de lo observado de acuerdo a la guía propuesta para esta técnica de recolección de datos.

Entrevista:

Existe margen para la reformulación y la profundización en algunas áreas, combinado algunas preguntas de alternativas abiertas con preguntas alternativas cerradas de respuesta. Por lo general existe una pauta de guía de la entrevista, en donde se respeta el orden y frase de las preguntas.” (Padua, 1979, p. 17)

Aplicación del instrumento: Se realizaron un total de 10 entrevistas

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

semiestructuradas a los gerentes de cada hotel (9 de 10) y a la coordinadora de la red, se utilizó una guía de entrevista y las entrevistas fueron grabadas para su posterior transcripción y análisis. Las entrevistas se realizaron en los meses de febrero, marzo y abril de 2018 en su totalidad. En el Anexo III aparece dicha guía de entrevista y en el Anexo IV el acuerdo de confidencialidad

Aplicación de la prueba piloto:

Para la observación directa, se había realizado la guía, pero no se habían tenido en cuenta en la primera sesión revisar los factores externos relacionados con la reunión, como, por ejemplo, clima, tráfico en la ciudad, entre otros.

Para la guía de entrevista se presentó prueba piloto en la primera entrevista a la coordinación de la Corporación Turística Hoteles Laureles Estadio y en la primera entrevista realizada a un gerente representante de un hotel dentro de la Corporación.

Se realizaron 10 entrevistas, una a la persona encargada en la coordinación y nueve a los gerentes de los hoteles, faltó una entrevista con un gerente, fue imposible por sus múltiples ocupaciones concertar una cita.

Ajuste del instrumento:

Para la observación directa, en las sesiones posteriores se hace detalle de las condiciones externas referidas en la prueba piloto.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Para la guía de entrevista se realizan ajustes en algunas preguntas y se añaden más interrogantes, casi que en las tres entrevistas siguientes se añaden más interrogantes.

Confiabilidad y validez de la recolección primaria:

La validez y la confiabilidad son definidas por Martínez (2006) para investigaciones de corte cualitativo como se menciona a continuación:

La validez es la fuerza mayor de las investigaciones cualitativas, ya que deriva de su modo de recoger la información y las técnicas de análisis que se usen. Mientras que la confiabilidad es aquella que es estable, segura, congruente, igual a si misma en diferentes tiempos y previsible a futuro. (Martínez, 2006)

Estos procesos tienen por finalidad permitir la *emergencia* de la posible estructura teórica, "implícita" en el material recopilado en las entrevistas, observaciones de campo, grabaciones, filmaciones, etc. El proceso completo implica la categorización, la estructuración propiamente dicha, la contrastación y la teorización. Precisamente, todos estos procesos son esencialmente *críticos y evaluativos*; es decir, que, en su devenir, se juega continuamente con *alternativas posibles* para elegir la mejor *categoría* para una determinada información, la *estructura* que da explicaciones más plausibles para un conjunto de categorías y la *teoría* que mejor integra las diferentes estructuras en un todo coherente y lógico. (Martínez, 2006, p. 10)

Como la metodología usada es el estudio de caso, Yin (1994) indica que la fase donde se aplica la validez y la confiabilidad es el marco teórico, diseño de la investigación y en la recolección y análisis de datos.

Para el caso de la investigación se cuenta con una búsqueda bibliográfica exhaustiva que permite la construcción rigurosa del marco teórico, por tanto, del diseño de categorías y dimensiones de análisis, que permite a través de las diferentes técnicas de recolección de información en este caso, entrevista, observación y análisis documental. A partir de los datos extraídos de las técnicas de recolección de información se analiza y se contrasta con el marco teórico con el fin de concluir y responder a los objetivos propuestos.

4. Presentación de los Resultados

En este capítulo se presenta los resultados de las herramientas aplicadas para recoger la información primaria de la investigación “Toma de decisiones en redes organizacionales caso: Corporación turística Laureles Estadio”.

4.1. Resultados análisis documental

Para el análisis documental se revisaron, la página web, los estatutos, contexto de los PRODES, información en prensa local, investigaciones académicas que se han realizado a la Corporación y las actas de las juntas directivas. Con relación a las actas por temas de confidencialidad y documentos privados sólo se expondrán algunos apartes que ayuden a complementar el resto de la información documental de la Corporación hallada, las actas revisadas son las comprendidas entre el 2013 y 2017, una vez se plasma cada hallazgo se mencionan las palabras clave que van a mostrar la relación con las dimensiones de análisis, permitiendo un mejor análisis.

Organización objeto de estudio

La Corporación Turística Laureles Estadio se define como “la primera alianza hotelera del importante sector Laureles Estadio, que busca mayor posicionamiento para convertirse en un grupo de interés frente a terceros (Estado, Otros gremios, Alianzas Público-Privadas, Comunidad, PRODES), direccionada al mercado turístico, familiar y de

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

negocios, a través de la aplicación de mejores prácticas”. (Corporación Turística Laureles Estadio, En línea, 2018)

En el estatuto de la Corporación en su artículo 3 indican “que es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado, regida por las normas del derecho civil, con patrimonio propio y autonomía administrativa, conformada por personas jurídicas de carácter regional, nacional e internacional” (Corporación Turística Laureles Estadio, 2016)

Misión: Somos la primera alianza hotelera del importante sector Laureles, Estadio que busca mayor posicionamiento para convertirse en un grupo de interés frente a terceros (Estado, Otros gremios, Alianzas Público-Privadas, Comunidad en General.) direccionada al mercado turístico, familiar y de negocios, a través de la aplicación de mejores prácticas, la implementación de estrategias y el logro de objetivos comunes.

Visión: Ser un modelo líder en asociatividad y la primera opción de alojamiento y servicios complementarios de Medellín.

Valores:

- Confianza
 - Compromisos frente a la Corporación
 - Cumplir los acuerdos.
 - Que los canales comunicación sean claros, coherentes y efectivos

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- Honestidad
 - Con la información, que sea clara precisa y confiable
 - Con los procesos, prácticas y procedimientos
- Respeto
 - Frente a los miembros, escuchando las opiniones y respetando los diferentes puntos de vista
 - A los acuerdos, negociaciones y citas
 - A la agenda de trabajo a través de la presencia y participación activa de los miembros

Se encuentra ubicada en los barrios de Laureles y Estadio de la Ciudad de Medellín, actualmente la conforman diez hoteles los cuales se mencionan a continuación en el orden que aparecen en su página web, así mismo, en la figura 4 se marcan estos establecimientos de alojamiento ubicados en los barrios Laureles y Estadio, donde se evidencia su cercanía geográfica.

Hotel Bolivariana Plaza

Hotel Lincoln

Hotel Cabo de la Vela

Hotel Lukas

Solar Hoteles & Resort

Hotel Mediterraneo

Hotel El Portón de San Joaquín

Hotel San Pedro del Fuerte

Hotel Golden Palermo

Hotel Suite Comfort



Figura 4. Mapa de ubicación de los diez hoteles de la Corporación Turística Laureles Estadio.

En: www.hoteleslaurelesestadio.com

Palabras clave: Red formal, ubicación geográfica, estatutos.

Desarrollo histórico

La Corporación Turística Laureles Estadio, tiene sus inicios como PRODES, Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial, en el año 2011, donde se crean para diferentes sectores económicos de la ciudad como el PRODES de confecciones, PRODES de litografías, entre otros relacionados con el sector manufacturero, y el primer PRODES en el sector servicios, llamado PRODES Hoteles Laureles 70. En prensa se registra lo siguiente:

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

El Prodes® Hoteles Laureles 70 que, además de generar más de 400 empleos directos, logró construir indicadores de gestión entre los 17 hoteles que lo conforman, ubicados en los sectores de Laureles, Conquistadores y El Estadio. Y aumentó la oferta disponible porque ahora son más de 700 habitaciones con 1.000 camas y están ultimando detalles para poner a punto su página web para reservas en línea y pagos electrónicos. (Echeverry Chavarriga, 2011)

Los PRODES, son “un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las pequeñas y medianas empresas PYME⁴, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo”. Entendiendo por asociatividad “un mecanismo de cooperación entre pequeños y medianos empresarios, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto

⁴ En la Ley 590 del 10 de julio de 2000 de la República de Colombia, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas y define las MIPyMES de la siguiente manera:

Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; y b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña Empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; y b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1°. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.” (Congreso de la República de Colombia, 2000)

con los otros participantes para la búsqueda de objetivos comunes” (ACOPI Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, n.d.)

Aspectos que incorpora el concepto de asociatividad

- Ser una estrategia colectiva
- Tener un carácter voluntario
- No ser excluyente para ningún tipo de empresa
- Permite resolver problemas conjuntos y mantener la autonomía gerencial de cada empresa
- Tienen flexibilidad organizativa
- Es exclusiva para PYMES (ACOPI Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, n.d.)

Los PRODES son estratégicos porque entre otros muchos factores buscan la inserción en redes verticales de producción y trata de fomentar la conformación de redes horizontales de empresas que cooperen en algunas actividades, pero compitan en otras. En la Corporación el PRODES y ACOPI los capacitan en los conceptos de asociatividad mencionados anteriormente. De acuerdo a la revisión de las Actas de la Junta Directiva algunos de los gerentes actuales no están desde el inicio en todo ese proceso de capacitación y aprendizaje de la asociatividad.

Palabras clave: Red de organizaciones, asociatividad, cooperación y competencia.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Posterior a los PRODES, la Corporación vio que eran buenos los beneficios que les había traído estar unidos y conforman la Alianza de Hoteles Laureles Estadio, es una red conformada por trece hoteles de los 17 que habían iniciado, pero sin personería jurídica.

En las Actas de la Junta Directiva aparece en agosto de 2013 un primer acercamiento por parte de los gerentes de los hoteles para conformar una empresa (figura jurídica), a finales del mismo año, un asesor externo de una organización que se llama Proantioquia, les sugiere a la junta directiva⁵ que legalicen la alianza para presentar proyectos y seguir creciendo en un proceso de asociatividad, con posibilidad de adicionar unidades de negocio. En la Actas siempre queda evidenciado que van a buscar la figura jurídica y que van a consultar con abogados.

En abril de 2015 se deja sentado en el Acta de la Junta Directiva que quieren legalizar la marca de la Alianza.

Finalmente, en marzo del año 2016 se conforma la red formal de organizaciones, en este caso de diez hoteles, denominada Corporación Turística Laureles Estadio, con personería jurídica, estatutos, políticas de convivencia. En las Actas de la Junta Directiva queda sentado que se hicieron grupos de trabajo para construir los estatutos, pacto de convivencia, principios y valores organizacionales.

⁵ Junta directiva: es el órgano colegiado que dirige la red, en este caso siempre ha estado compuestas por todos los representantes de los hoteles.

Palabras clave: Red formal, red informal, asociatividad, normas

Estructura administrativa

La estructura funcional esta descrita en el capítulo 5 de los Estatutos de la Corporación en su artículo 23, está compuesta por: a) Órgano de dirección constituido por los miembros de la asamblea; b) Órgano de administración, constituido por la junta directiva, los miembros son nombrados por asamblea general ordinaria por un año, con cinco miembros principales con sus respectivos cinco suplentes, compuestos por presidente, secretario, tesorero, vocal y fiscal; y c) Coordinador el cual es nombrado por la junta directiva después de analizar una terna presentada por la asamblea general. (Corporación Turística Laureles Estadio, 2016)

Palabra clave: Estructura organizacional

Toma de Decisiones

- El quórum deliberatorio en el artículo 26 del Estatuto de la Corporación Turística Laureles Estadio, se aplica tanto para las reuniones de asamblea como de junta directiva, se integrará con la presencia de la mayoría de los miembros activos o la mitad más uno como mínimo. El quórum decisorio se tomará por la mayoría de los votos de los participantes de la reunión deliberatoria o la mitad más uno.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- En el párrafo del artículo 26 el Estatuto de la Corporación Turística Laureles Estadio, se indica que si no hay quórum deliberatorio se programa una nueva reunión, si en ese momento tampoco hubiese quórum, entonces se toma la decisión con los miembros presentes.
- En el artículo 22 el Estatuto de la Corporación Turística Laureles Estadio, se menciona los requisitos para ingreso de un hotel a la Corporación, en el párrafo se indica que, para la aceptación de un miembro, debe contar con el voto favorable del cien por ciento de los integrantes de la Junta Directiva ante la cual se proponga su ingreso.

Lo que se evidencia en las Actas de la Junta Directiva que cuando se toman las decisiones, aparece los dos siguientes textos, “aprobada al 100% por todos los miembros” y “aprobada en quorum decisorio”, sin embargo, en las actas no se evidencia la discusión que se realiza para cada proceso de votación, ni argumentos a favor o en contra, salvo un par de veces, que indican que un socio no estuvo de acuerdo.

En las primeras actas aparece que los representantes legales (dueños) de los hoteles dan poder a los gerentes para votar y tomar decisiones dentro de la Alianza y posteriormente la Corporación.

Palabras clave: Estructura organizacional, quorum y toma de decisiones.

Investigaciones recientes a la Corporación Turística Laureles Estadio

Se cuenta con la investigación realizada en el año 2016 por los investigadores Héctor Jaime Martínez G. y Johan Sebastián Gómez G. denominada “La dirección estratégica aplicada bajo el modelo MMGO para mejorar la coopectencia⁶ y competitividad de la empresa hotelera. Caso de estudio: hoteles Laureles-Estadio” en la parte del análisis descriptivo de la asociatividad o coopectencia, identificaron varias características, el estudio se hizo cuando aún era la Alianza Laureles Estadio con una muestra de los 12 hoteles que conformaban la red en ese momento, mostrando su fortaleza en el trabajo asociativo y de confianza que se presenta en los hoteles pertenecientes a la red de organizaciones. En el Anexo V se encuentra el extracto de esta parte de la investigación, con lo más relevante para el objeto de esta investigación:

El resultado más destacado del componente organizacional de la asociatividad, es la confianza que genera la empresa o el hotel con un 78.13%. Dicha confianza se fundamenta en todos los hoteles encuestados ya que pertenecen a la alianza hotelera Laureles-Estadio y siempre se encuentran dispuestos a cooperar y construir relaciones con públicos de interés internos y externos confiando en este gremio para impulsar los procesos de asociatividad.

⁶ La coopectencia la definen los autores (Nalebuff & Brandenburger, 2007) “se refiere a un simple juego entre la empresa, clientes, competidores, complementadores y proveedores que se divide una serie de subjuegos individuales en los que cada cual compite por una tajada más grande de la torta, es decir, el mercado; también se debe mencionar un jugador al que ellos llaman inevitable, el gobierno, quien participa regulando las condiciones del juego, además de ser un socio obligado para casi todas las empresas” (Martínez y Gómez, 2016, p. 24)

El otro factor destacado del componente organizacional de la asociatividad y que se ubica en el mismo nivel de crecimiento del anterior factor analizado, es el factor de compromiso con un porcentaje de 76.6%. Los hoteles en este ítem están dispuestos a cumplir la normatividad, los acuerdos y los compromisos derivados de las alianzas comerciales y de sistemas de cooperación con proveedores y competencia.

Palabras clave: Asociatividad, confianza, cooperación e innovación.

Otros hallazgos de las Actas de la Junta Directiva de la Alianza y posteriormente la Corporación

La información de los otros hallazgos es extraída de las actas y éstas agrupadas en términos elegidos por el investigador de acuerdo a las dimensiones de análisis y lo más representativo en las Actas.

Estrategias

En las actas de Junta Directiva se plasman estrategias como:

- Invitación a más hoteles para que hagan parte de esta Corporación.
- Estrategias de mercadeo y publicidad para posicionar en el medio la Corporación, además, para aumentar la ocupación.

- Su intención de participar activamente en otras redes para presentar proyectos conjuntos y trabajar por el bien del sector, sobre todo en tema de políticas y normas que van surgiendo y que afectan específicamente el sector de alojamiento.
- Creación de manuales y procesos para que todo este documentado, facilitando las diferentes certificaciones y regulaciones con las que tienen que cumplir ante entidades gubernamentales, así como mejores prácticas.
- Creación de comités de trabajo entre los gerentes para llevar a feliz término los proyectos que se proponen.
- Creación de diferentes manuales, listas de chequeo y políticas para el tener prácticas administrativas homogéneas en todos los hoteles que pertenecen a la Corporación.
- Estrategia de empalme al llevar al personal nuevo dentro de un hotel a conocer la Corporación y cada uno de los hoteles que hacen parte de esta, para que los identifiquen, visualicen y entiendan que es una asociación que contiene los diez hoteles.
- Estrategias relacionadas con el no a la explotación y el turismo sexual sobre todo con los niños mediante el programa del ESCNNA -Explotación Sexual y Comercial de Niñas, Niños y Adolescentes-, con el acompañamiento de entes gubernamentales y policía, lo que les ha permitido posicionarse en el medio y ser reconocidos por entes públicos y privados.
- Crean alianzas y hacen convenios con diferentes entidades a nivel nacional y regional, entre ellos agencias de viaje y aerolíneas.

- Constantemente tienen la visita de personajes con puestos en los entes gubernamentales, como estrategia de reconocimiento y ser tenidos en cuenta en proyectos y mesas de debate. Por parte del Municipio de Medellín, la corporación ha recibido varios premios y reconocimientos, sobre todo con la labor de ESCNNA Explotación Sexual y Comercial de Niñas, Niños y Adolescentes-
- Se mantienen informados a todos los hoteles de los requerimientos por parte de entes gubernamentales, para estar preparados ante una visita de inspección, que tengan todos los documentos y normatividad vigente en el sector de alojamiento y no tengas sanciones.
- Contratan personal en la Corporación que sirve a los hoteles que pertenece a la red, como contador, abogado, community manager, personas encargadas en las diferentes normas de calidad, sostenibilidad y ambiental, entre otros.
- Capacitan a todo el personal de los hoteles que pertenecen a la Corporación en temas de mercadeo, bilingüismo, mesa y bar, normas de calidad, protocolo, entre otros.

Palabras clave: Estrategias, redes organizacionales, capacitación, proyectos conjuntos, relación entes gubernamentales, capacitaciones

Recursos financieros

Con relación a los recursos financieros de la Corporación se tiene los siguientes resultados:

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- Siempre en todas las actas aparece la revisión de los estados financieros, sea al final del mes o final del año, en dicho informe siempre se relaciona las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, con el fin de revisar flujo de caja para realizar los pagos de mayor urgencia a terceros.
- Los ingresos de la Corporación provienen de un porcentaje del valor y cuota del seguro de accidente por pasajero noche, en las Actas de la Junta Directiva, se evidencia la necesidad de que la Corporación para que tuviera personería jurídica entre otras cosas por el manejo de estos ingresos.
- Otros ingresos se dan por comisión de venta cuando es la Corporación la que hace la negociación y venta de habitaciones a grupos de huéspedes o convenios específicos.
- Es reiterativo en varias Actas que todos deben estar comprometidos con las actividades y proyectos que emprende la Corporación, con especial énfasis en el pago a la Corporación por el concepto de seguro por pasajero noche.
- Se busca en la medida de lo posible que los hoteles que pertenecen a la Corporación no tenga que poner dinero adicional para su operación, quedando evidenciado en varias actas, salvo contingencias o inversiones extras urgentes que lo requieran.
- Cuando se ha evidenciado flujo negativo en el cruce de cuentas por pagar con cuentas por cobrar se instalan políticas de gasto, de pagar sólo los gastos fijos y no realizar más inversiones o gastos adicionales.
- La Corporación en su junta directiva fijan las tarifas para grupos, así mismo, las políticas de venta a grupos cuando es la Corporación quien cierra un negocio o

cuando es un hotel de la red, esto se realiza para tener claro toda la parte de impuestos generada en la facturación.

Palabras clave: Recursos financieros, toma de decisiones, políticas de gasto e inversiones

Publicidad

La publicidad se hace conjunta para la Corporación a partir de octubre del año 2013, antes de eso, aunque la Corporación se encargaba de la publicidad se realizaba de forma individual para hotel, en un acta queda registrado cuando deciden promocionar la Alianza y esta a su vez va tener los 13 hoteles que la conformaban en ese momento, algunos elementos publicitarios se mencionan a continuación:

- Página web unificada en la Corporación Turística Laureles Estadio.
- Páginas web de cada hotel con similitudes en su menú.
- Participan en vitrinas donde ofrecen los servicios de la Corporación por tanto de los hoteles que hacen parte de esta. En las reuniones se aprueban los brochure y souvenir que se entregan en los diferentes eventos donde tienen la posibilidad de promocionarse.
- En algunos eventos internos se invita a la prensa para que haga notas en los diferentes medios públicos y privados de comunicación de la ciudad.

Palabras clave: Mercadeo

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Estadísticas y estudios

Se revisan las cifras y estadísticas que entrega el SITUR -Sistema de Indicadores de Turismo- y posteriormente se comparan los indicadores propios de cada hotel con los entregados por el sistema, todo en relación a la visita de turistas y a la ocupación hotelera.

Así mismo, cada hotel entrega información relacionada con la ocupación mes a mes, con el fin de cotejar la información con cada uno de los hoteles y analizar cómo esta con respecto al medio y a los otros hoteles, esas cifras quedan asentada en las Acta de la Junta Directiva.

Se analiza siempre los informes y noticias que referencian la ciudad de Medellín, como factor a tener en cuenta para determinar la ocupación hotelera, por ejemplo, lo que ha salido en el New York Time o Nat Geo, que da una mirada positiva de la ciudad que podría aumentar el flujo de visitantes, y las noticias de contaminación o violencia que pueden causar el efecto contrario de no querer viajar a Medellín.

Siempre apoyan los proyectos de investigación que presentan las universidades para estudiar la Corporación o algunos hoteles, creen que las investigaciones les ayuda a entenderse mejor, siempre queda en el acta el nombre del investigador, la universidad interesada y el objeto de estudio.

Palabras clave: Información, investigaciones y estudios

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Proveedores

En las actas se evidencia que hacen sus esfuerzos por trabajar con los mismos proveedores, la Corporación hace salón de proveedores, informa donde habrá una exposición de este tipo de organizaciones con sus productos, también en las juntas directivas reciben algunos proveedores; siempre se buscan diferentes cotizaciones, sin embargo, en las Actas de la Junta Directiva no se evidencia que hagan negociaciones a gran escala, salvo en los servicios que son específicos de la Corporación.

Palabra clave: Proveedores

Proyectos

En las Actas de la Junta Directiva se ven los aportes para proyectos nuevos, visionarios enfocados siempre a que la Corporación siga posicionándose en el mercado y ser un referente para el sector turístico y de alojamiento

Palabra clave: Proyectos

4.2. Resultados observación directa

Las observaciones se realizaron a la junta directiva de la Corporación Turística Laureles Estadio, la junta se reúne cada quince días, sin embargo, no se realizaron dichas observaciones de forma continua sino cuando era autorizada para asistir, para

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

ello se concertó mediante cita previa realizada por la coordinación de la Corporación.

Acá se detallan los resultados encontrados siguiendo la guía de observación:

- En los encuentros se evidencia dos tipos de redes, la red formal llamada Corporación Turística Laureles Estadio, conformada por los gerentes que representan cada uno de los hoteles; y, la red informal que se genera por los lazos de amistad y confianzas que se tienen entre ellos.
- Los gerentes de los hoteles que hace parte de la junta directiva de la Corporación, muestra alto conocimiento del sector turístico y específicamente del sector hotelero, también, disposición para aprender de las experiencias y resolución de conflictos que hayan realizado los gerentes con las diferentes problemáticas propias del hotel.
- Existen lazos de confianza, evidenciada en una amistad entre los gerentes de cada uno de los hoteles perteneciente a la Corporación, así como, la entrega de información de sus costos, tarifas, procesos y procedimientos de cada uno de los hoteles.
- Hay muestras de liderazgo por parte de varios gerentes de los hoteles, sin embargo, uno de ellos sobresale por su experiencia en el sector y por mostrar estrategias de crecimiento y consolidación de la Corporación.
- Algunos gerentes diferentes a los anteriores presentan también ideas, las defienden, aportan con mucho respeto sus puntos de vista y por momentos toman el liderazgo con estrategias de crecimiento y consolidación de la Corporación.
- Existe asociatividad para realizar actividades conjuntas de mercadeo, eventos de

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

promoción, posicionamiento, así como, actividades relacionadas con la responsabilidad social, con apoyo permanente en contra de la explotación sexual infantil y con el medio ambiente.

- Se evidencia con relación a los proveedores dos frentes, para compras a escala sólo algunos gerentes se ponen de acuerdo, no todos participan con compras insumos, por tanto, cada hotel asume el costo de la negociación, sin embargo, para los servicios como capacitaciones, asesorías, entre otros, todos participan de la negociación y de los costos los asume la Corporación.
- Tienen unificado la presentación de los servicios en una página web para la red, si bien, los hoteles tienen características diferentes, la presentación en la página es similar.

4.3. Resultados entrevistas

La entrevista cuenta con 26 preguntas, que fueron respondidas por 10 personas, en el Anexo VI, aparecen las respuestas textuales, para plasmar los resultados en este capítulo se realizó una agrupación de preguntas que permitieron mostrar de manera resumida los rasgos más importantes de resultados de estas entrevistas.

Aclaración, de los 10 representantes de los hoteles en la junta directiva de la Corporación objeto de estudio, 5 miembros son propietarios (o con participación accionaria) de acá en adelante gerentes dueños y los otros son gerentes nombrados por la junta directiva de cada hotel de acá en adelante gerentes administradores.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Surgimiento de la Red

Contiene las preguntas: ¿Cómo nace la idea de unirse?, ¿Quién toma la iniciativa, quién convoca? y ¿Cómo deciden que establecimientos de alojamiento van a conformar dicha red?

La iniciativa de unirse parte principalmente de unos eventos que se realizaron en la ciudad de Medellín de gran impacto, los Juegos Suramericanos realizados en marzo del año 2010 y la asamblea del Banco Interamericano de Desarrollo BID, realizada en marzo del año 2009, el alcalde del momento de la ciudad indicaba que había sobre ocupación hotelera, que no habían camas, adicionalmente, para los juegos se construyeron unas viviendas de interés social para que fueran usadas en principio por los deportista que participaban en dicho evento. A raíz de la información arrojada por el alcalde, algunos representantes de los hoteles en el sector Laureles y Estadio que estaban en crisis y no tenían ocupación en esos momentos decidieron convocar para unirse y actuar frente a la situación.

Por otro lado, había otras problemáticas que afrontan en general todas las pequeñas empresas y que el sector hotelero no iba ser ajeno, como la competencia tanto formal como informal, para el caso de la hotelería la competencia formal representada en las grandes cadenas de hoteles, hoteles nuevos o con mejor infraestructura y quizás servicios, y la competencia informal representada en parahotelería y moteles, asimismo,

la guerra de precios que generalmente esta impuesta por los que tienen visibilidad, en este caso por los hoteles ubicados en el sector del Poblado.

Por esas dos razones básicamente nace la idea de unirse, de fortalecerse, de tener acciones de asociatividad para enfrentar las problemáticas que en ese momento estaban viviendo y tener más fuerza comercial.

La idea de esta unión, coinciden los entrevistaron en que fueron por cuatro personas, propietarios en su momento de los hoteles, actualmente en la Corporación Turística de los que tomaron la iniciativa hay tres hoteles y sólo uno de ellos es representado por su gerente dueño, los otros dos hoteles delegaron su poder en la junta directiva a los gerentes administradores.

Los criterios de selección de los hoteles que iban a conformar la red son la cercanía, siempre pensando en favor del desarrollo de los barrios vecinos Laureles y Estadio ubicados en la ciudad de Medellín, así mismo, que tuvieran el mismo formato, con servicios similares, tratando que fueran hoteles de 3 y 4 estrellas, que siguieran las normas y regulaciones del gobierno y por supuesto que su patrimonio fuera adquirido de forma legal. Finalmente, el criterio que más resaltan algunos de los gerentes era que tuvieran la voluntad para trabajar en equipo, para trabajar en el desarrollo de los hoteles que iniciaban esta unión, que tuvieran empatía por este tipo de asociatividades.

Palabras claves: Fomento a la asociatividad, cooperativismo, poder, visibilidad comercial, necesidades individuales, normas y desarrollo de territorio.

Red Formal

Contiene la pregunta: ¿Cómo nace la idea de formar una red formal, cómo nace la Corporación?

Inician como PRODES con el acompañamiento de ACOPI, este programa los acompaña mientras aprenden a trabajar en equipo, se cogen confianza, se reconocen entre sí, los acompaña en el proceso de asociatividad y de mirarse no como competencia sino como aliados. Posterior a eso, el PRODES se termina porque cumple el ciclo de enseñanza y acompañamiento y la red de hoteles viendo las bondades de estar unidos se convierten en Alianza, allí es una red de organizaciones que se posiciona y que tiene visibilidad y reconocimiento en el sector turístico, pero sin personería jurídica, por tanto se presentan los siguientes inconvenientes:

- A la hora de cerrar negocios, por el tema de facturación, por la carga tributaria que genera prestar un servicio, al inicio de su unión los gerentes de los hoteles, se rotaban la gestión de la facturación de algún negocio para ir rotando la carga tributaria y fiscal.

- No podían participar públicamente en ciertos eventos de ciudad, vitrinas y en proyectos con los entes gubernamentales como el FONTUR - Fondo Nacional de Turismo- y SENA – Servicio Nacional de Aprendizaje- entre otros.
- Surgían necesidades económicas que debían surtir en los diferentes procesos y proyectos que afrontaban y era complejo la consecución de recursos.
- La propuesta de un modelo de seguro hotelero, donde podían tener ingresos por pasajero noche, no había sido posible.

Debido a estas necesidades anteriormente mencionadas toman la decisión de formalizar la alianza a través de una Corporación, en el proceso de formalizar se tardan entre dos a tres años, se realizan muchas discusiones, todos aportan sus puntos de vista, se citan todos los dueños y gerentes, se realizan informes financieros y se explica el significado de constituir una persona jurídica (una empresa), los entrevistados que estuvieron en el proceso indican que veían los beneficios, pero que tenían muchos temores, finalmente, se constituye la Corporación Turística Laureles Estadio, en el año 2016, con personería jurídica y como una entidad sin ánimo de lucro.

Palabras clave: Confianza, negociación, normas, toma de decisiones, asociatividad

Vinculación y desvinculación de hoteles a la Corporación

Contiene las preguntas: ¿Cuáles han sido las razones por las que se han ido saliendo?, ¿Cree que eso debilita la Corporación (la red)? e ¿Invitan más hoteles para pertenecer a la red, cómo ha sido esa invitación?

Las preguntas se realizaron con el fin de entender cuáles fueron las causas de la disminución de hoteles en la Corporación, desde sus inicios se habla de 17 hoteles en el PRODES, 13 hoteles en la Alianza y actualmente 10 hoteles en la Corporación y determinar si a pesar de formalizar la red como Corporación siguen abiertos a el ingreso de más organizaciones.

La generalidad en las respuestas es que los gerentes o los propietarios de los hoteles que se retiraron no compartían las mismas ideas, en el sentido de querer resaltar o sobreponer el tema comercial, tener los hoteles llenos, ser más visibles comercialmente, que si bien, se ha desarrollado y es importante, no es el objeto principal de la Corporación, el cual está más enfocado en la asociatividad y potenciar los beneficios propios de estas agremiaciones.

Indican que igual, los gerentes o propietarios, son personas que están decidiendo, pensando y trabajando por la Corporación, no todos comparten muchas ideas relacionadas con el tema de asociatividad, además, de querer o no compartir información. Incluso se indica que este tipo de organizaciones (redes) no es para todo

el mundo, les parece complicado porque cada uno de los gerentes tienen sus propias políticas, cada uno tiene sus dueños, sus maneras de pensar y ejecutar.

Otro factor que resaltan y creen que son las razones para que se hayan ido saliendo, es la falta de compromiso, se debían hacer muchas actividades, se debían reunir cada ocho días y cada hotel debía organizar una reunión.

Finalmente, la otra razón en la que coinciden casi todos los entrevistados está relacionada con la venta del hotel, dado en arriendo o simplemente cambio de la gerencia, y a las personas que ocuparon la gerencia no les interesó continuar en la Corporación.

Estas son las respuestas generales, sin embargo, existe una respuesta que se sale del esquema, está relacionada con la visibilidad comercial, se tiene la convicción de que eso fue lo que los convocó en principio y que, aunque se ha trabajado en eso, no son lo suficientemente fuertes en ventas, por tanto, se cree que por esa razón se salieron. Se menciona esta respuesta específica, porque mientras la generalidad piensa que la visibilidad comercial no es el punto más importante de la Corporación, que hay otras cosas más importantes como el fomento al trabajo asociativo, para la persona que da esta entrevista ese no debería ser el factor más importante, sino el comercial. Sin embargo, como se menciona en el análisis de las actas, esta persona entrevistada es gerente administrador y no estuvo en el proceso de capacitación del PRODES, por tanto, no tiene ese sentido de asociatividad, trabajo en equipo, colaboración que se generó allí.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

En cuanto a si creen que eso ha debilitado la Corporación, los entrevistados consideran que no, incluso afirman que antes los ha fortalecido, y algunos resaltan lo siguiente:

- Los hoteles que se han salido son más pequeños, no los desmeritan, sino que piensan que los debilitaría si se salen hoteles más grandes porque en el fondo tienen poder y reconocimiento en la Corporación.
- Sienten que los hoteles que se han salido no tenían mayor incidencia en la toma de decisiones.
- Creen que los hoteles que están tienen los objetivos muy claros, están los hoteles que están comprometidos, que quieren trabajar por el desarrollo de la zona y de la Corporación, en otras palabras, por convicción, recalcan que es un acuerdo de voluntades.
- Es importante señalar que la persona entrevistada que no estuvo desde el inicio en las capacitaciones del PRODES, cree que, si los debilita porque pierden visibilidad comercial, cree que entre más hoteles más grande la Corporación.

La Corporación en su respuesta a recibir más hoteles, esta abiertos, siempre y cuando cumplan con ciertas características definidas en el estatuto, en general coinciden en que:

- Estén constituidos legalmente y que su patrimonio sea legal.
- Tengan un formato similar (3 o 4 estrellas) y que ofrezca los mismos servicios.
- Estén ubicados en los barrios de Laureles y Estadio.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- Deben enviar una carta de intención y pagar un valor por ingresar.
- No debe tener veto de alguno de los gerentes o propietarios.
- Y realizan una lista de chequeo para verificar lo anterior.

Palabras clave: Confianza, negociación, asociatividad, toma de decisiones y comportamiento, compromiso, poder, asociatividad, desarrollo de territorios, normas y visibilidad comercial

Beneficios

Contiene la pregunta: ¿Qué beneficios considera que les ha dado estar red?

Los entrevistados concuerdan en que existen muchos beneficios, algunos de los que mencionan son:

- Reconocimiento y visibilidad en la ciudad por parte de entidades gubernamentales o del sector privado, los tienen en cuenta para presentar propuestas, proyectos o simplemente para participar de diferentes iniciativas sobre todo con el municipio de Medellín.
- El aprendizaje que les genera estar dentro de la Corporación, en relación al sector hotelero, a resolver problemáticas que se presentan, a mejorar sus prácticas y la solución de conflictos o situaciones difíciles en cada uno de los hoteles se resuelven más fácil.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- Se han certificado en varias normas y requisitos por parte de los entes gubernamentales, expresan que certificarse estando dentro de la Corporación les ha facilitado todo el proceso.
- Se presentan en algunos casos economías de escala, comparten sus mejores proveedores, se hacen negociaciones para los diez hoteles en algunos casos puntuales.
- Emprenden proyectos juntos, por ejemplo, certificarse en un tema específico, o hacen productos turísticos como los ciclo paseos o el bicitour.
- Pueden atender grupos grandes, antes al estar solos no lo podían hacer, ahora ante sobre venta o negocios con grupos grandes, se ocupan los diez hoteles.
- Se comparten clientes ante la ocupación total o sobre venta de alguno de los hoteles de la Corporación.
- Les cambio la mentalidad, porque no están en función de un hotel sino de diez hoteles, de fortalecer turísticamente los barrios de Laureles y Estadio de la ciudad Medellín, se actúa en nombre de la Corporación, no de cada hotel, entendiendo que no están solos, fomentándose el trabajo asociativo.
- Se creó un grupo de amigos, donde existe amistad, confianza, colegaje, incluso en las entrevistas se habla de cariño entre ellos.
- Comparten recursos físicos, información de todo tipo, capacitaciones, personal específico como psicólogo, contador, abogado, entre otros.
- Los reconocimientos que han recibido por parte de entes privados y gubernamentales por la sostenibilidad y responsabilidad social, así como su esfuerzo en el trabajo realizado con el tema del explotación sexual ESCNNA.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- Posicionar la zona de Laureles y Estadio y ser reconocida como sitio turístico donde encuentran servicios de alojamiento, restaurantes, operadores turísticos entre otros.

Palabras clave: Confianza, gestión de conocimiento, desarrollo de territorios, asociatividad y negociación

Negativo

Contiene la pregunta: ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la Corporación?

Algunos entrevistados indican que no hay nada negativo o por mejorar, que van un ritmo de crecimiento normal.

Otros mencionan que aún les cuesta ponerse de acuerdo en algunas situaciones, porque al final son personas las que están allí discutiendo y tomando decisiones, se relacionan temas de la complejidad humana en la interacción en grupos, sus personalidades y su capacidad a la hora de sentar posición. Por esta razón se dilata mucho el proceso de toma de decisiones. Así mismo, no todos tienen la misma capacidad de decisión porque algunos son gerentes dueños y otros son gerentes administradores.

Se requiere una estructura más robusta que permita crear productos propios, crear una operadora de turismos, poder potenciar las economías de escala.

Algunos sienten que falta una dirección ejecutiva para presentar e implementar más proyectos en la Corporación, para incentivar el ingreso de más hoteles; en la actualidad la dirección es comercial y de relaciones públicas, además, creen que se debe potenciar más la labor comercial, para ser mucho más visible en el tema comercial.

Palabras clave: Dirección, normas, toma de decisiones, comportamiento, negociación, labor comercial

Recursos que comparten

Contiene la pregunta: ¿Qué recursos comparten?

Los entrevistados mencionan varios recursos y servicios que comparten, lo que más valoran es el conocimiento y la información que logran tener por estar en la red, en temas relacionados con el sector turístico y de alojamiento; los recursos físicos que comparten son importantes, pero no es lo más relevante, acá se detallan algunos de los temas en los que comparten:

- Conocimiento y experiencias frente a cualquier situación que se generan al interior de cada hotel o del sector turístico o del sector de alojamiento.

- Información de todo tipo desde costos internos y tarifas, información de procesos y procedimientos, hasta información de clientes problemáticos o identifican personal que ha robado.
- Capacitaciones y profesionales específicos por el ejemplo contador, abogado, entre otros.
- El seguro hotelero, este a su vez es el que proporciona la principal fuente de ingresos de la Corporación.
- Los proveedores, tratando de hacer economías de escala, todavía falta, se unen algunos hoteles para hacer compras comunes por ejemplo, pero no el total de hoteles que pertenecen a la red.
- Los recursos físicos como mobiliario, camas, colchones, mantelería, menaje, sillas de ruedas, bicicleta, en términos generales.
- Otras situaciones que comparte son cuando tienen negociaciones con grupos, comparten los clientes y comparten habitaciones.
- Para realizar las certificaciones comparten experiencias, documentos y la persona que realiza el acompañamiento a todos los hoteles.
- Sin embargo, hay algo que no se comparte de acuerdo a una entrevista y son los empleados operativos de cada uno de los hoteles, en eso se debe trabajar más indica el entrevistado.

Palabras clave: Confianza, proveedores, clientes, asociatividad, información y conocimiento

Proyección de la Corporación

Contiene la pregunta: ¿Cómo visiona la red?

Todos los entrevistados mencionan sus ideas, coinciden en seguir creciendo y potencializando la Corporación, a continuación, se mencionan algunas de las estrategias que proyectan:

- Crear una operadora turística que le permita crear productos turísticos.
- Dar crecimiento y reconocimiento al sector de Laureles y Estadio.
- Presentar proyectos al FONTUR -Fondo Nacional de Turismo-, o enfocarse en proyectos del interés de los 10 hoteles.
- Que ingresen más afiliados, más hoteles que quieran pertenecer a la Corporación.
- Realizar gestión administrativa como la contratación del personal unificado.
- Abrirse al mercado nacional e internacional, participar en más eventos a ese nivel.
- Potencializar, mejorar las economías de escala sobre todo en las compras, porque aún falta.
- Que la Corporación este más involucrada con los entes gubernamentales.

Palabras clave: Toma de decisiones, proveedores, desarrollo de territorios y liderazgo

Toma de decisiones

Contiene las preguntas: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones, quienes participan de ese proceso?, ¿Cómo se define la agenda a discutir, los temas a tratar, los temas sobre los que se van a tomar decisiones?, ¿Incide en la toma de decisiones si es gerente dueño o gerente administrador? y ¿Cuándo hay puntos en desacuerdo, como los manejan, votan, argumentan, qué hacen?

Los entrevistados son claros en indicar que el proceso está definido en los estatutos, en caso de haber votación debe ser la mitad más uno previa verificación del quórum. En el caso que vaya ingresar un nuevo socio, si deben de estar de acuerdo el cien por ciento de los miembros de la junta directiva de la Corporación.

Cuando hay una decisión que requiere acuerdo por parte de los miembros de la junta directiva se ponen las ideas sobre la mesa, se analizan los pro y los contra de cada decisión y se vota. Si ese día no se encontraba alguno de los miembros, pero había quorum entonces se debe acoger a la decisión tomada. Sin embargo, en temas de dinero adicional al que se entrega a la Corporación, propenden que sea con una votación favorable o desfavorable del cien por ciento.

Si la decisión fue por votación previa verificación del quórum, se respeta, pocas veces se puede reversar una decisión; aunque ha pasado, si está bien argumentada se vuelve a votar.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

La agenda a discutir siempre la realiza *la coordinación* de la Corporación junto con el presidente de la junta, sin embargo, casi siempre surgen temas nuevos en las reuniones, de acuerdo a la importancia, la junta directiva va priorizando las decisiones urgentes y los temas menos importantes los van postergando hasta la próxima reunión.

Dado lo anterior, los entrevistados también manifiestan que a veces se dilatan las decisiones, que la coordinación siempre retoma en la siguiente reunión hasta que se concluye el tema que lleva varias reuniones en discusión.

En cuanto a la influencia de que sea gerente dueño o gerente administrador a la hora de tomar decisiones, los entrevistados manifiestan que si, que, aunque se se trata que los gerentes administradores tengan respaldo total por parte de su junta directiva particular de su hotel, es decir, que tenga voz, voto y poder de decisión. Sin embargo, en temas de dinero, que implique una inversión o gasto extra por parte del hotel, si deben consultar a los propietarios o juntas directivas particulares para ser autorizados, por tanto, se pueden retrasar las decisiones.

En el momento que no se está de acuerdo con algún tema estratégico que se esté analizando, los entrevistados son consistentes en sus repuestas al indicar que se discute, se argumenta, se exponen los puntos de vista positivos y negativos de implementar cierta decisión, siempre en el marco del respeto, pero se resalta que no siempre tienen que estar de acuerdo todos los miembros, al final se toman las decisiones por votación.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

En el tema donde más se queda una decisión es cuando involucra inversión de dinero extra, debido a que hubo una decisión que fracasó donde cada hotel perdió dinero, por eso son temerosos y dilatan algunas decisiones, les genera desconfianza nuevos proyectos donde involucre una inversión alta de dinero.

Palabras clave: Toma de decisiones, liderazgo, poder, normas, comportamiento y valores

Poder

Contiene las preguntas: ¿Considera qué hay un líder en el grupo? y ¿Considera qué existe algún miembro de la Corporación que puede influir en las decisiones que se toman?

La pregunta se realiza para determinar el poder que ejerce cada participante en el proceso de toma de decisiones, ese liderazgo está enfocado en el poder para el proceso decisonal dentro de la Corporación, por esta razón se realiza en otro momento de la entrevista la segunda pregunta, para ver coincidencias o contradicciones.

Los entrevistados coinciden que si identifican líderes dentro de la Corporación, sólo dos entrevistados dicen que todos son líderes y algunos consideran a la persona en la *coordinación* de la Corporación como líder.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

La mayoría de los entrevistados coinciden que los gerentes de cuatro hoteles tienen liderazgo en el proceso de toma de decisiones y son los gerentes: *gerente Hotel 5, gerente Hotel 3 y gerente Hotel 4 y en menor medida gerente Hotel 7.*

El gerente que todos los entrevistados indican que es un líder, que el grupo le sigue mucho, cuando se realiza la entrevista específica de él, éste no se percibe como tal, indica que todos son líderes y cree que algunos no quieren asumir responsabilidades por esa razón no se evidencia el liderazgo.

Ante la pregunta si alguno de los gerentes influye en la toma de decisiones con el fin de afianzar la respuesta hacia el poder que tienen algunos miembros en el proceso de toma de decisiones. Los entrevistados coinciden en aquellos que fueron nombraron líderes dentro de la Corporación inciden en el proceso de toma de decisiones, incluso, algunos de los gerentes que no habían mencionado anteriormente en sus entrevistas ya si los tienen en cuenta, indicando que son los que más conocen del tema y tienen mayor experiencia en el sector, en este apartado ya no se nombra a la persona encargada de la *Cordinación*.

Palabras clave: Poder y toma de decisiones

Relación gobierno

Contiene las preguntas: ¿Cómo ha sido la relación con los entes gubernamentales y regulatorios? y ¿Se han involucrado o los tienen en cuenta a la hora de formular proyectos y políticas en torno al turismo y al sector de alojamiento?

Son contrarias las respuestas, algunos gerentes piensan que están bien, que falta participar más sobre todo en desarrollo de políticas que afectan el sector turístico y la zona de Laureles y Estadio, sin embargo, creen que para los entes gubernamentales son más visibles, que saben de su existencia, además de los reconocimientos (premios) que han obtenido por parte de la administración municipal y departamental.

Sin embargo, otro grupo de gerentes piensa que falta mucho, que a veces los entes gubernamentales toman decisiones, hacen políticas, que los afecta directamente y que no pueden hacer nada, que la Corporación no puede incidir en ese tipo de decisiones, que sigue siendo más tenida en cuenta la zona hotelera del Poblado.

En la formulación de políticas públicas o formulación de proyectos para el sector turismo no participan, sin embargo, los invitan a reuniones o mesas de discusión sectorial, pueden dar sus puntos de vista e ideas en las discusiones que se generan, pero rara vez quedan plasmadas esas ideas en una política pública o proyecto.

A las mesas de discusión generalmente va la *Coordinación*, acompañada del gerente de algún hotel que pueda asistir.

Palabras clave: Relación entes gubernamentales, desarrollo de territorios, gobernanza

Individualidades

Contiene las preguntas: Ustedes han formado una red, pero su establecimiento tiene necesidades individuales, ¿Cómo las maneja? ¿En algún momento las lleva a la red? De ser así, ¿Por qué razones llega una necesidad individual a ser discutida en la red? y como red han resuelto muchos requerimientos por parte de entidades gubernamentales, requisitos de ley y certificaciones fuera de la regulación propia que tiene el sector, ¿Cree qué lo hubieran hecho de igual forma si no estuvieran como red organizacional?

Generalmente se llevan las necesidades a las reuniones de la Corporación, porque en general son situaciones problemáticas que tienen o van a tener todos, de esta manera se afronta el problema en grupo y pueden optimizar costos y tiempo. Además, se sienten con la confianza de poder llevar cualquier necesidad o situación generando así también aprendizaje para el grupo.

Rara vez se lleva una situación interna (de control) del propio hotel a la Corporación, son situaciones que se resuelven individualmente, aunque se puede presentar que se llaman entre colegas para situaciones particulares.

En cuanto a los requerimientos por parte de las entidades gubernamentales a los hoteles, algunos entrevistados resaltan que si hubieran estado solos si lograrían las certificaciones obligatorias para los establecimientos de alojamiento, pero que hubiera sido más difícil, mas costoso y con más inversión en tiempo. Mientras que otros entrevistados indican que no, que se facilitan más las cosas trabajando en grupo que solos, y que por esta razón son así de visibles.

Han logrado certificaciones de entes gubernamentales a nivel nacional e internacional, y eso es gracias al trabajo de asociatividad, resaltando el proceso de aprendizaje y de conocimiento que se genera al iniciar alguna certificación.

Palabras clave: Asociatividad, confianza, gestión del conocimiento, información

Competencia

Contiene la pregunta: ¿Existe competencia? ¿Cómo es esa competencia? ¿En qué consiste?

Si se ven como competencia, pero indican que es una competencia sana, una competencia leal, es decir, que las reglas están definidas y se ayudan entre todos, al final, la idea es que todos los hoteles tengan movimientos en sus ingresos. Incluso algunos de los entrevistados no se refieren a competencia, sino al termino cooepetencia, que es una competencia colaborativa.

Cuando tienen alta ocupación, no les da temor enviar un cliente a otro hotel porque sienten que estarán bien atendidos, existe confianza, además, entienden que el cliente no les pertenece.

Todo el proceso para que se vea la competencia de esa forma se da por las capacitaciones que tuvieron en el PRODES, que les enseñó a verse como aliados entre los hoteles, fomentando la agremiación y trabajo colaborativo

Palabras clave: Competencia, colaboración, clientes, confianza y normas

Clientes

Contiene la pregunta: ¿Cuándo hay grandes negociaciones de ocupación, llegan directamente a ustedes o a la Corporación?, ¿La Corporación canaliza? ¿Si ustedes no tienen (el establecimiento) capacidad que hacen con esa negociación?

Se hace de tres formas, la primera se canaliza a través de *la coordinación*, llega la propuesta y ella la reenvía a todos los hoteles de la corporación para que participen con el número de personas y con la tarifa que se negocio.

La segunda forma es que llega un grupo a un Hotel x, como no tiene la capacidad, pone sobre la mesa la negociación que hizo con ese grupo y la tarifa, y los que quieran tomar la negociación lo hacen en las condiciones del Hotel x. Coinciden en que al final participan en la propuesta los hoteles que les sirve el precio pactado en la negociación y cada hotel factura.

Finalmente, la tercera forma es cuando se hace la negociación con el Hotel x y esta sobre vendido por su capacidad, este lo envía al hotel de mayor confianza y factura para los dos. El lema de los entrevistados es que el cliente se hospeda en cualquiera de los hoteles que pertenece a la red, no sale de la zona de Laureles y Estadio

Palabras clave: Toma de decisiones, clientes, competencia y asociatividad

Inversiones y gastos

Contiene la pregunta: ¿Cuándo hay que realizar pagos por conceptos de inversiones o gastos de la red, se divide por partes o iguales o tienen algún criterio para distribuir el pago?

La sostenibilidad económica de la Corporación ésta dada por el porcentaje del seguro hotelero que paga cada hotel a la red por huesped, el contrato lo tiene con la aseguradora Liberty, y fuera de los diez hoteles que conforman la corporación, tiene por ese mismo concepto ingresos de otros hoteles, que ven como beneficio la poliza grupal. Sin embargo, cuando se requiere hacer inversiones o gastos extras, se divide por partes iguales.

Palabras clave: Toma de decisiones, normas y recursos

Desarrollo de territorios

Contiene las preguntas: Comparten clientes en el momento de tener ocupación total. ¿Cuál es el criterio para enviar a otro hotel de la red? y ¿Qué hoteles selecciona normalmente?

El primer criterio de acuerdo a los entrevistados de enviar un cliente a otro hotel ante sobreventa es la cercanía, que no sea traumático para el cliente desplazarse.

El segundo criterio, aunque poco probable es la elección del mismo cliente, el decide a cuál hotel ir.

El tercer criterio, es por lazos de confianza, entonces cada hotel siempre tiene unos preferidos, por eso siempre seleccionan los mismos, porque saben que sus

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

servicios son muy parecidos. También, la labor de la comercial de cada hotel, esas personas en ese cargo pueden tener privilegios con otras comerciales.

Sin embargo, aparece un hotel, que tiene una crítica y un concepto diferente a la hora de enviar sus clientes a los hoteles de la corporación, siempre escoge un hotel que no hace parte de la corporación, por amistad y porque ofrece los servicios en las condiciones que diga, en ocasiones escoge dos hoteles de la Corporación (persona entrevistada que no asiste a las capacitaciones en los PRODES).

Palabras clave: Confianza, clientes y desarrollo de territorios

5. Toma de Decisiones en la Organizaciones. Caso: Corporación Turística Laureles Estadio

El análisis de resultados va estar direccionado a determinar si la Corporación Turística Laureles Estadio posee los elementos de una red de organizaciones y a partir de ahí iniciar a determinar cuáles son los alcances o limitaciones de las decisiones de esta red de pequeños hoteles, en cuanto a su naturaleza de decisiones colectivas.

En primer lugar, se revisa que dimensiones y características tiene la Corporación Turística Laureles Estadio para ser definida como red de organizaciones a la luz del marco teórico y los resultados entregados en el capítulo anterior, incluyendo los elementos de capital social y clúster; luego, se contrasta con las características encontradas con el proceso decisional, su racionalidad, su estructura organizacional para finalmente dar paso a entender la gobernanza corporativa que se presenta en esta red de pequeños hoteles.

Red de Organizaciones Corporación Turística Laureles Estadio

La conceptualización de la red organizacional habla de la unión de varias organizaciones que comparten recursos, costos, ideas, beneficios entre otros (Leal y Porras, 2003 y Mazzotti, 2008); por su parte en la Corporación comparten recursos físicos el cuál no lo ven como un beneficio sino como algo natural que se debe hacer por pertenecer a esta unión de hoteles, comparten ideas y proyectos en las juntas directivas

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

que en algunas ocasiones se llevan a cabo y en otras no, comparten los costos asociados al pago de personal por ejemplo que le puede servir a todos los hoteles como el contador, el abogado, asesores y procesos de certificación que pagan entre todos los hoteles.

Las redes organizacionales se caracterizan porque comparten información, conocimientos y aprendizaje organizacional (Burt, 2000 citado por Peña, 2006; Matías y Arias, 2003 y Peña, 2006), en la Corporación como se evidencia en los resultados comparten todo tipo de información, desde los costos, tarifas, hasta los procesos y procedimientos que utiliza cada hotel para resolver sus problemáticas internas; resaltan lo mucho que han aprendido del sector turístico y de establecimientos de alojamiento, en las entrevistas resaltan como uno de los beneficios más importantes logrados al estar en red, lo mucho que han aprendido y todo el conocimiento que se genera en el interior.

Se mencionan verbatims⁷ para afianzar el resultado con relación a la importancia que la dan al aprendizaje y el conocimiento que les otorga pertenecer a la corporación:

- “pero esto es más que todo usted que puede aportar y no solo eso, sino, también qué puede aprender” (Gerente de un hotel de la Corporación)
- “hemos desarrollado un conocimiento de la actividad más allá de la registradora del hotel” (Gerente de un hotel de la Corporación)

Las redes organizacionales esta dadas bajo relaciones de confianza (Mazzotti, 2008; Powel, 1990; Burt, 2000 citado por Peña, 2006; Larson, 1992 citado por Rhodes,

⁷ Verbatim: using exactly the same words as were originally (Diccionario de Cambridge, en línea), es la reproducción exacta de una oración o frase

2005 y Melo y Meira, 2012), en la Corporación es evidente la relación de confianza que existe entre los miembros de la junta directiva, se puede decir que la capacitación que tuvieron la mayoría de los miembros realizada por el PRODES –Programas de Desarrollo Empresarial-, les crea la conciencia de trabajar en equipo y de conocerse, de verse de manera diferente, no como competencia, este proceso inicial crea un vínculo de amistad y colegaje que es uno de los principales valores documentados que tiene la Corporación.

Las redes organizacionales deben establecer de normas (Powel, 1990; Burt, 2000 citado por Peña, 2006 y Vargas, 2008). De acuerdo a los resultados descritos en el capítulo anterior de la Corporación, formalmente tienen estatutos y manual de convivencia que da las pautas normativas; además, en una investigación realizada a la red en años pasados, se menciona el compromiso por establecer normas de asociatividad permitiendo generar confianza entre los miembros de la Corporación. Así mismo, existen otras normas que no están escritas, pero que están institucionalizadas, por ejemplo, las reglas para el establecimiento de tarifas, para el manejo de grupos grandes de huéspedes, para el referenciación de un cliente, entre otros.

Se menciona un verbatim para afianzar el establecimiento de normas aportando la fuerza que le dan a la confianza entre ellos “entonces hay, unas políticas, unas normas de confianza que yo creo que eso es de lo más valioso que ha tenido la Corporación durante todo su crecimiento.” (Gerente de un hotel de la Corporación)

Indican Mazzotti (2008) que el surgimiento de las redes organizacionales se da porque en algún momento fueron eficientes pero con las condiciones actuales se vuelven vulnerables por tanto se deben de unir; y, por su parte Kooiman (2005) indica que las organizaciones por sí solas no tienen suficiente información y conocimiento para resolver problemas complejos, dinámicos y diversificados, coincidiendo con Miles y Charles (1986) en que se deben crear nuevas formas de organización, idea que es apoyada por Mintzberg (1991). La Corporación surge por una contingencia, en los años 2010 y 2011, la ciudad Medellín tenía alto flujo de turistas, las autoridades municipales informaban de la falta de camas para atender a los huéspedes y los hoteles ubicados en los barrios Laureles y Estadio, lugar al que pertenecen los hoteles de la Corporación los cuales estaban vacíos en ese momento; se convoca una reunión de 17 propietarios de los hoteles ubicados en ese sector para enviar una comunicación a las autoridades del Municipio y a la prensa. No tenían visibilidad comercial para la ciudad, trabajaban separados, la competencia ubicada en el barrio del Poblado obtenía toda la demanda de ocupación, no eran tenidos en cuenta para los grandes eventos de ciudad como los juegos panamericanos y la reunión del BID – Banco Interamericano de Desarrollo-. A partir de lo mencionado anteriormente deciden unirse para trabajar juntos por el sector y acceden a los PRODES como se encuentra documentado en el desarrollo histórico en los resultados, con el fin de ser más visibles y trabajar en conjunto por el desarrollo de los hoteles ubicados en el sector de Laureles y Estadio.

Se mencionan verbatim para afianzar el proceso de formación de la red “la unión parte muchas veces de los malos momentos” (Gerente de un hotel de la Corporación) y

como este proceso lo visionan para ser más fuertes “uno solo llega lejos, pero más lento, mientras que juntos llegamos más lejos y para mí la unión hace la fuerza” (Gerente de un hotel de la Corporación).

Menciona Vargas (2008), Larson (1992) citado por Rhodes (2005) y Putman (1993) citado por Ramírez (2005) que las redes organizacionales deben crear mecanismos de colaboración y solidaridad, tratándose de redes que producen beneficios sociales: mejoran el flujo de información sobre la confiabilidad de los individuos, en la Corporación todos coinciden y rescatan el apoyo del PRODES al capacitarlos en cooperativismo y fomento a la asociatividad, mencionan que les enseñaron a ver el negocio de otra manera y las bondades que tenía participar en una red de organizaciones, de mirarse entre organizaciones de otra manera, más que en competir en cómo se podían ayudar de acuerdo a las fortalezas de cada uno.

Se mencionan verbatimims para indicar el nivel de conciencia con la colaboración y la asociatividad.

- “no ha sido el nivel de ventas, sino a nivel de asociatividad” (Gerente de un hotel de la Corporación)
- “no es qué me vas a dar, sino usted que me va aportar” (Gerente de un hotel de la Corporación)
- “tengo claridad del poder de la asociatividad, la necesidad de trabajar en equipo, de generar oportunidades para todo el grupo, por eso digamos me escuchan a veces, pero repito no soy líder” (Gerente de un hotel de la Corporación)

- “para mí la asociatividad es fundamental en la vida, es lo mismo que una familia”
(Gerente de un hotel de la Corporación)
- “pero los logros solos nunca van a ser iguales que los logros acompañados”
(Gerente de un hotel de la Corporación)

Como cada empresa de la red de organizaciones mantiene su individualidad legal (Melo y Meira, 2012; Miles y Charles, 1986 y Mazzotti, 2008), eso hace que cada organización deba seguir su competencia particular para dar respuesta al mercado, la importancia de la red es que cada empresa puede ser vista como un complemento, muestra una competencia distintiva de cada organización y así se mejora la participación en la red (Miles y Charles, 1986). La Corporación en las entrevistas indican que si hay competencia, pero que es una competencia sana en el sentido de que las reglas están claras sobre la mesa, conocen las tarifas, conocen el manejo de grupos, tienen claro el actuar ante una sobre venta, incluso los miembros de la Corporación la llaman coopectencia termino que hace referencia a una competencia colaborativa, el interés de todos es que se mueva la “caja registradora” para todos, en este caso se resalta el apoyo del PRODES para entender de una manera diferente la competencia.

Se mencionan un verbatim para indicar como ven la competencia dentro de la Corporación en el establecimiento de las reglas para tal fin “no es que yo con los de la alianza no compito, claro, si somos hoteles y somos empresas diferentes y cada uno tiene que velar por sus ingresos, estamos compitiendo, lo que pasa es que es muy

distinto competir con reglas que competir sin reglas” (Gerente de un hotel de la Corporación)

En cuanto a sus necesidades individuales hay tendencia a presentar sus problemáticas a la junta directiva de la Corporación porque consideran que es un problema que ya alguno ha solucionado o tienen que solucionar todos, pero las actividades propias de control y administración de cada hotel la conserva cada gerente con su estilo de dirección.

Verbatim para indicar como manejan las problemáticas individuales de cada hotel:

- “cuando tenemos situaciones difíciles siempre nos apoyamos los unos en los otros” (Gerente de un hotel de la Corporación)
- “nos tenemos mucha confianza en realidad casi siempre tratamos de socializarlo para ayudarnos entre todos” (Gerente de un hotel de la Corporación)

Al formarse la Corporación Turística Laureles Estadio, se da formalización de la red, la cual había pasado por tres estados: PRODES Laureles 70 en los años 2010 a 2013 contaba con 17 hoteles y se conformaba como una red informal; Alianza Hotelera Laureles Estadio en los años 2013 a 2016 contaba con 13 hoteles conformada como red formal pero sin personería jurídica; y finalmente, desde el 2016 la Corporación, red formal con personería jurídica que le permite gestionar recursos e ingresos, realizar proyectos, pensar en estrategias para posicionarse con responsabilidad social a nombre de los diez hoteles como se muestra en los resultados, sin embargo, es importante revisar la salida

de los hoteles que actualmente no hacen parte de la Corporación y el factor que más resaltan es el trabajo colaborativo y asociativo no es para todo el mundo, sienten que la corporación les ha traído muchos más beneficios que tener visibilidad comercial que también es importante, pero no lo que más trasciende en la Corporación. Además, creen que la salida de los hoteles no los debilita porque no los consideraban con influencia en las decisiones de la Corporación.

“nos quedamos los que realmente queríamos trabajar por los hoteles, queríamos trabajar y teníamos interés en la Corporación y queríamos trabajar por el sector” (Gerente de un hotel de la Corporación) verbatim para mostrar la importancia de los hoteles que se quedan y forman parte de la Corporación, acompañada de esta frase que coincide en varios de los gerentes entrevistados “somos los que somos y quedamos los que éramos” (Gerente de un hotel de la Corporación)

Con miras a crecer están abiertos a que ingresen más hoteles con la condición básica que sean legales y con un formato de 3 a 4 estrellas, imponiendo como condición principal la disposición a trabajar como agremiación, trabajo colaborativo y asociativo. Un gerente de un hotel indica al respecto “hay unas condiciones que pueden ser exageradas, pero dan cuenta de la relación amistosa y el interés corporativo y de progreso que tiene toda la Corporación”

El esquema actual de la red se muestra en la figura 5, es una red horizontal, donde cada uno de sus integrantes tiene igual participación, voz y voto, de acuerdo con Putman

citado por Ramírez (2005) define las redes de compromiso cívico, como redes sociales intensamente horizontales, esto es, donde los agentes tienen equivalente status y poder. Así mismo, se hacen llamar “nos hemos convertido en una fuerza viva del turismo en el municipio de Medellín”, y “la Corporación es un actor importante en el desarrollo turístico de la ciudad” (Gerente de un hotel de la Corporación)

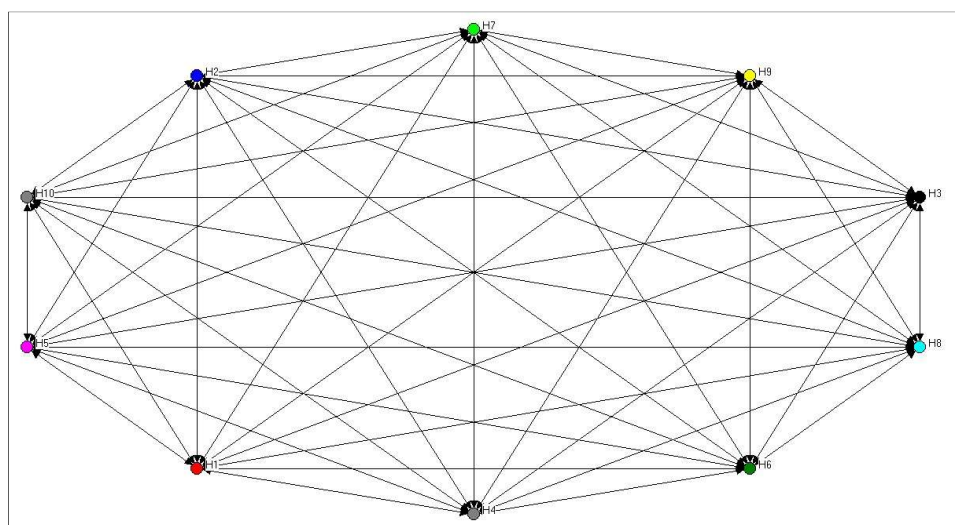


Figura 5. Red Corporación Turística Laureles Estadio

Fuente: Construcción propia usando el software Ucinet 6 ®

Capital social en la Corporación Turística Laureles Estadio.

En términos generales se puede decir que el capital social está compuesto principalmente por la confianza y las normas, que hace que los individuos cooperen, que se imponga una preocupación por el interés de los demás en lugar de sí mismo, en busca de objetivos comunes, demandando un grupo o una red duradera de relaciones sociales que está buscando incrementar las ventajas competitivas por tanto incrementa el capital

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

social (Putman, 1993 citado por Ramirez, 2005 y Caballero, 2011; Coleman citado por Ramirez, 2005; Peña, 2006; Molina, Olvera y Morua, 2016; Rhodes, 2005 y Cuellar, 2000), de acuerdo a lo indicado anteriormente en este capítulo y los resultados del capítulo 4 se evidencia relaciones de confianza por las relaciones de amistades y colegaje que se da entre los gerentes de los hoteles que conforman la red, generándose elementos de cooperación y trabajo en equipo en busca de un objetivo común; así mismo, generación de conocimiento, a través de todos los procesos de aprendizaje que se ha generado al interior de la red y la conformación de una red duradera que surge de una contingencia en los años 2010 y 2011 y que sigue vigente a hoy 2018. Por tanto, se puede indicar que existe un alto componente de capital social en la Corporación Turística Laureles Estadio.

El capital social de acuerdo a la revisión teórica se presenta en redes con un alto componente de confianza y de crear normas que afianzan este último elemento, además de fomentar el cooperativismo y la asociatividad.

Clúster y desarrollo de territorios.

Como se indicó anteriormente los clústers se van a definir de acuerdo a el desarrollo de territorios, el territorio entendido como ese lugar donde confluyen relaciones entre las empresas.

Los clúster son redes organizacionales que se encuentran en mismo lugar

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

geográfico caracterizando la organización económica de un territorio y se identifican con una actividad específica y pueden confluir proveedores, clientes, competencia e incluso organismos gubernamentales, definiciones que concuerdan con clúster de Porter, (1999), los Sistemas Productivo Locales –SPL- de Velázquez y Rosales (2015) y Sistemas Agroalimentarios Localizados –SIAL- de Torres (2015). Es importante indicar el por qué se decide analizar los clúster como desarrollo de territorios y es porque la ubicación geográfica de los hoteles que hacen parte de la Corporación se encuentran en los barrios vecinos Laureles y Estadio como se ilustra en la figura 4, lugar categorizado como un lugar turístico para los visitantes de Medellín por su cercanía a muchos sitios de la Ciudad, una ubicación privilegiada a varias estaciones del Metro de Medellín, y al complejo deportivo Unidad Deportiva Atanacio Girardot, por tal razón, hay una oferta muy amplia de prestadores de servicios turísticos como hoteles, restaurantes, agencias de viajes, lugares de rumba, entre otros, que antes de formarse la unión de estos hoteles no era tan visible dicha oferta turística.

La formación de redes en un territorio crea oportunidades a los grupos locales para aportar al desarrollo del territorio, Helmsing y Ellinger (2011). Una vez se consolida esta red de hoteles se empiezan apreciar los reconocimientos por parte de organismos gubernamentales, a ser tenidos en cuenta para estar en las reuniones que realizan las entidades públicas para implementar proyectos y políticas de ciudad y del turismo, a pesar de que aún las ideas que dejan sentadas en estas reuniones no son tenidas en cuenta, se considera ser un primer paso para aportar al desarrollo de las políticas del sector turístico y del sector de alojamiento específicamente.

Se identifican de acuerdo a estos verbatim como el hotel más grande de Medellín porque reúne varios hoteles de los barrios Laureles y Estadio y se evidencia el esfuerzo por visibilizar y desarrollar el sector:

- “decimos que somos el hotel más grande de Medellín” (Gerente de un hotel de la Corporación)
- “nosotros nos podemos llamar el hotel más grande de Medellín, que entre todos tenemos 600 habitaciones” (Gerente de un hotel de la Corporación)
- “siempre pensando que él cliente que llegue a Laureles de Laureles no se puede ir” (Gerente de un hotel de la Corporación)
- “yo pienso que tenemos que estar unidos para poder sacar a delante el sector y sacar a delante los hoteles” (Gerente de un hotel de la Corporación)
- “no vendemos las habitaciones, sino que vendemos es ciudad” (Gerente de un hotel de la Corporación)
- “eso es lo que nosotros hacemos, visibilizar el sector, el territorio, nos unimos para defender el territorio, para darle imagen al territorio, para cuidar el territorio” (Gerente de un hotel de la Corporación)

Con relación a los proveedores se presenta contradicciones con la teoría, la red de organizaciones debe propender por tener economías de escala y poder unificar los proveedores, sin embargo, en la Corporación ha sido un tema complicado, los 10 hoteles no logran ponerse de acuerdo en compras conjuntas de insumos, por tal razón se unen

unos cuantos para las compras de los souvenirs por ejemplo; el proceso de toma de decisiones para este caso es complejo porque los miembros de la junta directiva que son los gerentes de cada uno de los hoteles tienen preferencias e identidades distintas. Contrario a los insumos, en la adquisición de un servicio es más sencillo que se pongan de acuerdo, generalmente porque en los servicios todos los hoteles lo deben tener y es más económico pagar por ejemplo un asesor para 10 hoteles, esta labor se ha visto facilitada por la persona encargada de la Coordinación, ya que el proceso de decisión es más sencillo y racional de acuerdo a las cotizaciones que llegan, no se presenta conflicto.

Por el lado de los clientes, se presenta concordancia con la teoría, lo normal es que los hoteles que pertenecen a la Corporación compartan clientes en caso de hacer negociaciones de grupos o ante sobre venta se ceden los huéspedes, son alojados en todos los hoteles. El principal criterio para ceder un cliente es la cercanía y que tenga los mismos servicios, acá se evidencia nuevamente el tema de confianza cuando se indica que no les genera temor que el cliente no vuelva ya que queda en un hotel de la Corporación. En la figura 6 se ilustra la preferencia de los hoteles para compartir sus clientes. Es importante relacionar en este tema, que un entrevistado dice abiertamente que su hotel de preferencia ante sobre venta no pertenece a la red, la segunda y tercera opción si pertenece a la Red, como se descubre en los resultados este gerente no inicia las capacitaciones con el PRODES, donde reciben la capacitación de cooptencia, asociatividad y trabajo en equipo.

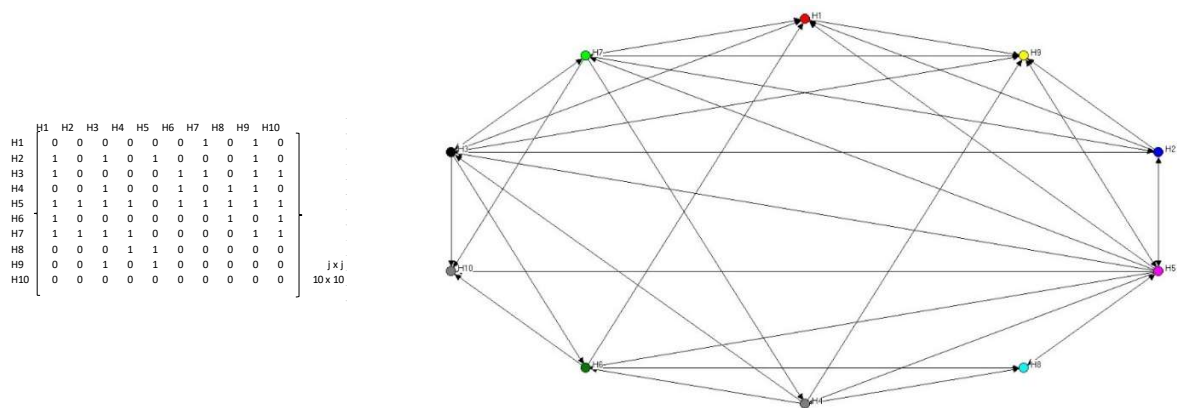


Figura 6. Preferencia de hoteles para compartir cliente

Fuente: Construcción propia usando el software Ucinet 6 ®

Tabla 9. Estadísticas y conclusiones figura 6

Estadísticas descriptiva					Conclusiones a estadísticas y figura 6
DESCRIPTIVE STATISTICS					Se evidencia que el hotel que prefieren para compartir sus clientes son el hotel 9 seguido del hotel 3, de resto la preferencia es por igual, estos hoteles son los que quedan más equidistantes para todos los hoteles pertenecientes a la Corporación. El hotel 5 es que tiene más abierta la cantidad de hoteles con las que comparte sus clientes, es indistinto cualquier hotel de la Corporación. Los hoteles 1, 8 y 9 son los que menos preferencias tienen hacia hoteles de la red, siempre eligen dos. A excepción del hotel 5 y de los mencionados anteriormente los hoteles de la Corporación siempre eligen entre cuatro y cinco hoteles para enviar sus clientes.
	1	2	3		
	Degree	NrmDegree		Share	

1	Mean	6.000	66.667	0.100	
2	Std Dev	1.673	18.592	0.028	
3	Sum	60.000	666.667	1.000	
4	Variance	2.800	345.679	0.001	
5	SSQ	388.000	47901.234	0.108	
6	MCSSQ	28.000	3456.790	0.008	
7	Euc Norm	19.698	218.863	0.328	
8	Minimum	3.000	33.333	0.050	
9	Maximum	9.000	100.000	0.150	
Network Centralization = 41.67%					
Heterogeneity = 10.78%. Normalized = 0.86%					

Fuente: Es construcción propia. Software estadísticas Ucinet 6 ®

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Toma de decisiones en la Corporación Laureles Estadio

Todas las decisiones de una organización son tomadas por un individuo, un cerebro, que tiene comportamientos y preferencias únicas y por su puesto sientan posición ante las decisiones organizacionales, profesionales, personales, entre otras; después de hacer la revisión de la teoría de varios autores como se muestra en el capítulo 2, se puede indicar que el individuo busca siempre la elección racional en su proceso de toma de decisiones, sin embargo, existen muchos factores organizacionales que hacen que las decisiones no sean tan racionales.

En el proceso de toma de decisiones en principio está regulado por manual de convivencia y estatutos, las decisiones generalmente se hacen por votación previa verificación del quorum y se acepta con la mitad más uno de los votos. Así mismo, para que entre un nuevo hotel (socio) a la Corporación se debe estar con el cien por ciento de los votos de favorabilidad de todos los miembros de junta directiva, se respetan las normas establecidas en los estatutos.

Sin embargo, existe un proceso de toma de decisión que no está escrito, pero que esta institucionalizado en la Corporación y es el proceso de votación cuando se va hacer un gasto o una inversión y se requiere dar un aporte de dinero adicional, todos deben de estar de acuerdo con el cien por ciento de la votación, esta situación está en total concordancia con lo que indica March y Simon (1969) en el conflicto intergrupos en las organizaciones, con la necesidad de éstas para tomar decisiones conjuntamente que se puede presentar por la distribución de recursos, a la asignación de dineros y

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

presupuestos; dicha situación se presenta en la corporación por las características propias de los gerentes que unos son gerentes dueños que tienen total libertad para realizar salidas de caja y otros son gerentes administradores que deben pedir permiso a la junta directiva particular, incluso, algunos de los gerentes dueños deben pedir autorización considerando su juventud en el cargo; por tanto, las discusiones alrededor de un tema de gasto o inversión extra son extensas y demoradas, y entran implícitamente otros actores como los propietarios que no hacen parte de la junta directiva pero que genera conflicto el proceso de toma de decisiones.

Como se conservan las individuales organizacionales también mencionado en el análisis de redes y entendiendo los sistemas flojamente acoplados como elementos que se acoplan pero siguen manteniendo su identidad y características propias (Weick, 1976), hace que se vea la Corporación como un sistema flojamente acoplado por tratarse de organizaciones que conservan su individualidad y que sus gerentes están pensando en el beneficio de la Red pero también en el beneficio del hotel que gerencia, haciendo que sea un proceso complejo de toma de decisiones en la Corporación porque hay que entender de acuerdo a Ibarra (2000) las individuales cuando se incorpora el componente psicológico del decisor y los límites de la racionalidad humana, reflejándose por ejemplo en no realizar compras a gran escala de los insumos de limpieza del hotel.

En el cesto de basura se presenta un modelo de decisión como resultado e interpretación de varias posturas relativamente independiente a una organización (Cohen et al., 1972), situación presente en la Corporación que está conformada por

personas que representan los hoteles dentro de la corporación, este grupo es diverso en pensamientos y formas de actuar, por tanto se generan espacios de discusión y argumentación, se realiza las votaciones respectivas en caso de requerirse, prevaleciendo siempre el respeto por las decisiones y por las personas.

Los temas a discutir generalmente son canalizados a través de la coordinadora de la corporación, en las reuniones generalmente surgen temas nuevos, que se tratan en la misma reunión aplazando la agenda, debido a que son anarquías organizadas porque se presentan sistemas ambiguos, costos de basura y sistemas flojamente acoplados, les cuesta ponerse de acuerdo y tomar decisiones conjuntas en algunas situaciones específicas, les genera mayor conflicto las decisiones relacionadas con la creación de proyectos, y como se mencionaba anteriormente compras a escala y relacionadas con el recurso financieros, por eso al final se aplica los estatutos y se realiza votación. También es claro que hay decisiones que no requieren mayor discusión, que no hay conflicto, siguiendo a March y Simon (1969), hay decisiones que no se tienen que discutir ni pensar, que ya están institucionalizadas, en la Corporación por ejemplo asistir a un evento anual, contratar a un asesor, las diferentes actividades de responsabilidad social, entre otros, donde la alternativa de decisión siempre va a la mejor solución de acuerdo con los miembros de la junta.

Dimensión Poder.

Para revisar el concepto de poder en la Corporación como se mencionó en el capítulo de resultados, se preguntó sobre el liderazgo y si había miembros dentro de la junta directiva que incidan en el proceso de decisorio, en concordancia con lo que menciona Mintzbert el poder en la toma de decisiones es siempre retenido en la cumbre estratégica, es una característica fundamental en el proceso decisorio y en las estructuras organizacionales, ya que las organizaciones formalizan el comportamiento para predecirlo y controlarlo. En la Corporación es evidente que existen miembros con alta capacidad de incidir en las decisiones que se toman al interior de la junta directiva de la red de hoteles, debido a su experiencia, conocimiento e incluso carácter, el resto de los miembros son seguidores, aunque tienen puntos de vista y los argumentan no tienen el poder de convencimiento de los que ejercen un liderazgo eficaz.

Algunas consideraciones importantes antes de ilustrar los gerentes que son considerados con alta incidencia en la toma de decisiones por parte de los miembros de la Corporación, algunos gerentes ven a la coordinación general como líder, sin embargo, cuando se les pregunta si existen personas que inciden en las decisiones que se toman, ya no incluyen la coordinación; se podría determinar que no existe poder por parte de esta persona, ya que no tiene voto y puede ser que no vean a esa persona como estratega. También es importante que los que consideran líder a la coordinación son los gerentes seguidores dentro de la red, es decir, existen cuatro representantes que evidentemente inciden sobre el proceso de toma de decisiones dentro de esta red de

organizaciones y ellos no ven la coordinación como líder, para ellos es quién convoca y hace relacionamiento y funciones más de tipo operativo.

Otro factor que se confirma de las observaciones es que las personas que predominan en la incidencia en el proceso de toma de decisiones son del género masculino, de los representantes de los diez establecimientos de alojamiento, siete son mujeres y tres son hombres, estos últimos coinciden en que son vistos dentro de la red con características de liderazgo e incidencia a la hora de tomar decisiones.

Así mismo, los que inciden en el proceso de toma de decisiones, los que ejercen liderazgo en la Corporación no creen, ni sienten que son tenidos en cuenta por parte de los entes gubernamentales para la formulación de políticas públicas en el sector, incluso no se sienten aun apoyados por las entidades gubernamentales cuando presentan sus ideas, mientras, que los gerentes seguidores, si creen importante que los inviten a las diferentes mesas de discusión por tanto creen que si son tenidos en cuenta por parte de los estamentos del gobierno.

En la figura 7 se ilustra los gerentes que son considerados con incidencia en la toma de decisiones.

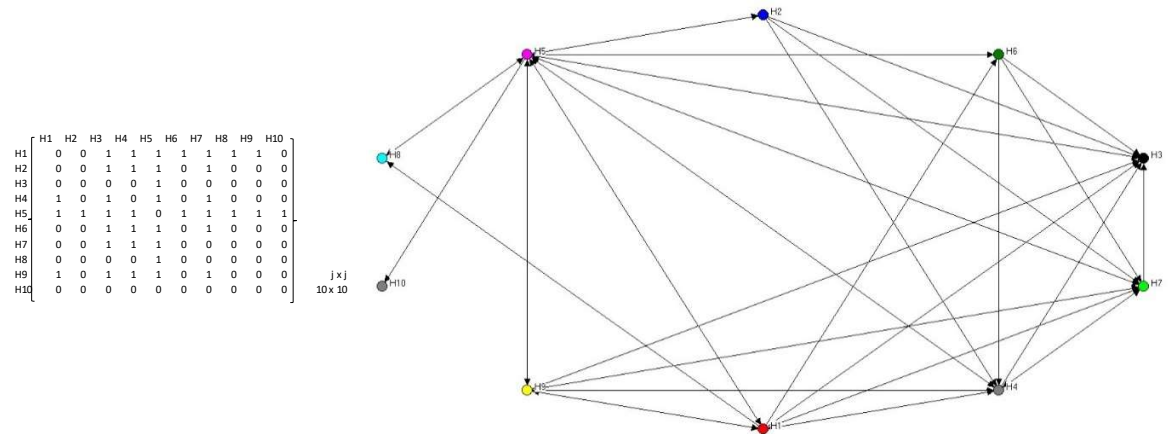


Figura 7. Gerentes hoteles con incidencia en la toma de decisiones de la Corporación turística Laureles Estadio

Fuente: Construcción propia usando el software Ucinet 6 ®

Tabla 10. Estadísticas y conclusiones figura 7

Estadísticas descriptiva					Conclusiones a estadísticas y figura 7
DESCRIPTIVE STATISTICS					Se evidencia que el gerente del hotel 5 es el que consideran por naturaleza el que mayor incidencia tiene en la toma de decisiones del grupo, seguido de los gerentes de los hoteles 3, 4 y 7. Los gerentes de los hoteles 5 y 3 son gerentes dueños, mientras que los gerentes de los hoteles 4 y 7 son gerentes administradores, aunque deben pedir autorización en casos específicos de dinero a los propietarios particulares, por su conocimiento y gestión inciden en el proceso de toma de decisiones. El gerente del hotel 5 quien es considerado por todos los gerentes cómo alguien que incide en la toma de decisiones del grupo, él no se percibe como tal e indica que todos tienen esa capacidad. Como se indicó en la metodología hubo una entrevista que no se realizó y fue al gerente del hotel 10, por eso en la figura aparece sin ningún aporte.
	1	2	3		
	Degree	NrmDegree	Share		
	-----	-----	-----		
1 Mean	5.400	60.000	0.100		
2 Std Dev	2.375	26.387	0.044		
3 Sum	54.000	600.000	1.000		
4 Variance	5.640	696.296	0.002		
5 SSQ	348.000	42962.965	0.119		
6 MCSSQ	56.400	6962.963	0.019		
7 Euc Norm	18.655	207.275	0.345		
8 Minimum	1.000	11.111	0.019		
9 Maximum	9.000	100.000	0.167		
Network Centralization = 50.00%					
Heterogeneity = 11.93%. Normalized = 2.15%					

Fuente: Es construcción propia. Software estadísticas Ucinet 6 ®

El poder de un individuo es entonces determinado por su control Paterson (1969) citado por Mintzberg, (1991) se presenta en la Corporación porque de esta manera se ha logrado el posicionamiento comercial y la durabilidad de la red, quizás si no existieran las personas que inciden en el proceso de toma de decisiones no fuera el caso de éxito que es hoy la Corporación como de red de organizaciones del país.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Estructura organizacional.

Para analizar la estructura organizacional a la luz de la toma de decisiones Mintzbert nos presenta cinco estructuras genéricas como se ilustra en la figura 8, haciendo la revisión de estas estructuras la que más se podría asemejar al caso de la Corporación son la estructura divisional (d) que dice explícitamente que podría tomarse para redes de organizaciones y la estructura adhocrática (e) por ser una organización innovadora y porque el poder de decisión está distribuido entre gerentes y no gerentes, en todos los niveles de la jerarquía, generando alta confianza por tanto realizando un ajuste mutuo. Esa es la teoría relacionada con las estructuras organizacionales desde el punto de vista administrativo, cuando se revisa la teoría de redes organizacionales, se habla de una estructura horizontal donde no hay relaciones jerárquicas, (Mazzotti, 2008; Powel, 1990; Putman citado por Ramírez (2005), y Cerrillo, 2005) como se muestra en la figura 9 donde cada círculo representa una organización en la red e incluso la figura 5 donde está la Corporación y todos tienen igual relación y jerarquía.

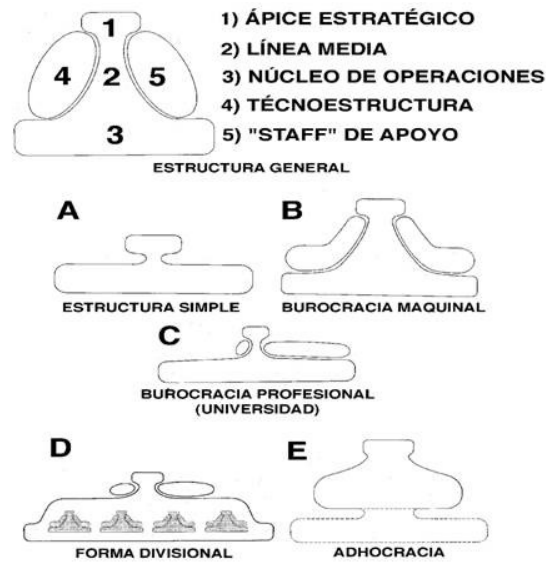


Figura 8. Estructuras organizacionales propuestas por Mintzberg

Fuente: Mintzberg, (1991). Diseño de las organizaciones eficientes



Figura 9. Estructura organizacional de una red de organizaciones

Fuente: Construcción propia

En la Corporación aparecen factores algo relacionado con los elementos anteriormente mencionados, primero en los Estatutos de la Corporación indican una estructura horizontal plana con un componente adicional y es que hay un coordinador, el cual tiene funciones comerciales y operativas, como se ilustra en la figura 10, donde se encuentran ubicados los hoteles en la parte superior de la estructura todos con igual nivel

jerárquico, donde se toman las decisiones, todos los miembros con voz y voto, mientras que la coordinación en la parte inferior, persona con voz pero no con voto.

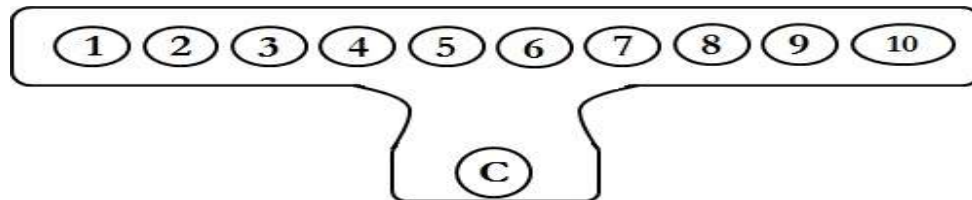


Figura 10. Estructura organizacional de la Corporación Turística Laureles Estadio vista desde los Estatutos

Fuente: construcción propia a partir del Estatuto de la Corporación Turística Laureles Estadio

A este punto se han revisado los tipos de estructuras desde la teoría administrativa y las redes organizacionales hasta la representada en el Estatuto de la Corporación, sin embargo, después de la entrevista y las observaciones en la recolección de la información y de revisar las trazas de poder en el proceso de toma de decisiones, se identifica una estructura organizacional donde si existe jerarquía de los gerentes más influyentes en la parte superior ubicado en la cumbre estratégica, una persona encargada de la coordinación en la parte inferior pero sería staf de apoyo y en el centro una línea media que contiene el resto de gerentes de los hoteles. En la figura 11 se muestra la estructura organizacional de la Corporación Turística Laureles Estadio, donde los círculos grises son gerente dueños y los círculos blancos son los gerentes administradores en concordancia con Mintzberg (1991) que indica que el poder decisión está distribuido entre gerentes y no gerentes.

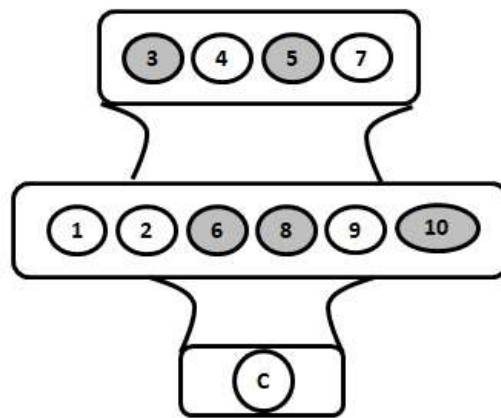


Figura 11. Estructura organizacional actual de la Corporación Turística Laureles
Estadio

Fuente: Construcción propia

En la parte superior “cumbre estratégica” se encuentran los gerentes de los hoteles que inciden en el proceso de toma de decisiones, en la parte media “línea media” están los gerentes que son seguidores incluye tanto gerentes dueños como gerentes administradores y en la parte inferior “staf de apoyo” con la letra c, la persona que ocupa la coordinación. Tanto en el nivel superior como medio se encuentran gerentes con las categorías de gerentes dueños y gerentes administradores donde se valora como se mencionó anteriormente el conocimiento, la experiencia y el carácter.

Gobernanza Corporativa.

La gobernanza corporativa tiene muchos elementos relacionado con las redes organizacionales porque toma características como lazos de confianza, establecimientos de normas, asociatividad, autonomía como organización, entre otras bondades que se

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

da en una red de organizaciones, además, la gobernanza supone la toma de decisiones en ambientes diversos, complejos y dinámicos donde hay pluralidad de actores. Hasta el momento se puede decir que red de organizaciones es gobernanza, no obstante, hay que resaltar un elemento muy importante que no incluye las redes y que por el contrario es parte fundamental de la gobernanza y las formas concretas para tomar decisiones y es el poder, es el factor diferenciador, de ahí a que se indique que la Corporación Turística Laureles Estadio se tipifique como una gobernanza corporativa por los elementos propios de una red de organizaciones que resalta su capital social y el desarrollo del territorio, y que tome decisiones en ambientes complejos, ambiguos y donde evidentemente se ejerce poder.

6. Conclusiones

Al hacer la revisión de la teoría se encuentra que la gobernanza tiene los aliados conceptuales de redes organizacionales, capital social y clúster, casi que se vuelve indistinto hablar de cualquiera de estos conceptos, incluso uno complementa al otro, no obstante, el análisis muestra a la gobernanza como ese término agrupador que reúne las características propias de éstos, adicionando algo que no tienen los otros y es el proceso de toma de decisiones colectivas y el análisis del poder.

La Corporación Turística Laureles Estadio, se determina como gobernanza corporativa por ser considerada como una de red de organizaciones con alto componente de capital social y desarrollo de un sector de la Ciudad de Medellín que en su proceso de toma de decisiones está enmarcado en ambientes diversos, complejos y dinámicos, donde evidentemente se ejerce poder.

La Corporación Laureles Estadio es gobernanza corporativa, por los elementos nuevos que surgen como la complejidad en el proceso de toma de decisiones en una red donde cada organización sigue manteniendo su individualidad y siguen tomando decisiones conjuntas para el fortalecimiento de la Corporación, así mismo, otra característica importante es el poder de algunos miembros de la junta directiva, que incide hasta el momento de forma positiva al fortalecimiento de la red evidenciado en la Corporación como entidad formal. Por otro lado, el relacionamiento con los sectores gubernamentales, ha empezado a tener las primeras propuestas para el desarrollo de

proyectos conjuntos a nivel social y a ser escuchadas sus ideas para la formulación de políticas públicas del sector y de la ciudad incluyendo actores públicos y privados.

La organización objeto estudio de este trabajo es una red de organizaciones compuesta por diez pequeños hoteles de la ciudad de Medellín; por tanto, el proceso de toma de decisiones se da en un sistema flojamente acoplado, donde cada uno de estos hoteles sigue manteniendo su identidad y características propias. A partir de lo anterior, los hoteles que pertenecen a la Corporación Turística Laureles Estadio se acoplan bajo una estructura adhocrática y una estructura divisional. La primera porque maneja el poder en sus procesos decisionales y la segunda por estar conformada por un grupo de organizaciones independientes.

La estructura organizacional que determina el proceso de toma de decisiones en la Corporación Turística Laureles Estadio está dada por la combinación de una estructura adhocrática y una divisional. Como es una red de hoteles, cada uno de ellos tiene su estructura propia dentro de la Corporación, gerenciada por un individuo quién es a su vez miembro de la junta directiva de ésta organización, identificándose una estructura divisional; así mismo, algunos de estos gerentes ejercen poder en la toma de decisiones generando una estructura adhocratica. Estos últimos gerentes se ubican en la cumbre estratégica dentro de la estructura, la cual es medio chata o medio triangular, el otro grupo de gerentes, se encuentran en la línea media, los cuales pueden aportar de alguna manera para el proceso de toma de decisiones, pero no inciden y finalmente el staf de apoyo en cabeza de la persona encargada de la coordinación.

La toma de decisiones de este grupo de pequeños hoteles ha permitido su evolución y fortalecimiento como Corporación y como organizaciones individuales debido al compromiso y labor cooperativa de la que son conscientes casi todos los miembros de la junta directiva, sin embargo, es complejo el proceso de toma de decisiones por las particularidades de cada uno de los gerentes, se presenta el conflicto intergrupos y de organizaciones, que han sabido surtir para consolidarse en lo que es hoy la Corporación Turística Laureles Estadio. Estas mismas complejidades hacen que aun existan muchas limitaciones a la hora de emprender proyectos estratégicos y visionarios que serían una gran oportunidad para consolidar más la red.

Las individualidades de cada uno de los hoteles que conforman la Corporación Turística Laureles Estadio hace que se vea la Corporación como un sistema flojamente acoplado, cada hotel tiene su identidad y características propias, pero se acopla para lograr un objetivo común, lo cual puede llegar a ser complejo porque los gerentes de cada uno de los hoteles tienen preferencias y experiencias ambiguas. Se puede entender que el poder con el que inciden algunos miembros de la Corporación en el proceso de toma de decisiones conjuntas es lo que ha hecho que conserven el equilibrio en sus individualidades y se vaya haciendo fuerte el acoplamiento.

Los elementos de cooperación que hacen que la Corporación Turística Laureles Estadio permanezca unida están representados en la confianza y el conocimiento que se genera al interior de esta red de organizaciones, comparten información, costos,

establecen tarifas juntas, establecen proyectos de crecimiento y consolidación para la Corporación y los sectores Laureles y Estadio, además, se unen para igualar en competitividad a las grandes cadenas de hoteles. En algunos casos estas iniciativas han sido apoyadas por entidades gubernamentales, por tanto, aparecen elementos de cooperación desde el capital social e inclusión de actores públicos desde la gobernanza.

El capital social se vuelve un factor importante en la construcción de las redes organizacionales por los lazos de confianza, gestión de conocimiento y el establecimiento de normas, y puede explicar el fenómeno que se da en la Corporación Laureles Estadio, porque el mayor valor que dan los miembros a esta asociación son los lazos de amistad que se han generado en los años que llevan juntos, que los hace trabajar de forma conjunta por la permanencia de la red, así mismo, resaltan todos los procesos de aprendizaje y generación de conocimiento que se da al interior de la red permitiendo incluso resolver problemáticas propias que debe enfrentar cada hotel en su interior y en su ambiente competitivo, finalmente y no menos importante, las normas formales que se encuentran en los estatutos y las normas institucionalizadas que no están escritas pero por la confianza que existe en el interior de este grupo de gerentes la respetan, por tanto la Corporación Turística Laureles Estadio puede ser explicada por el capital social.

La Corporación Turística Laureles Estadio tiene algunas características de cluster, como el importante trabajo que ha realizado para el desarrollo del territorio, específicamente en reunir hoteles ubicados geográficamente cerca dos barrios vecinos de la ciudad de Medellín (Laureles y Estadio); esto implica lograr un fuerte

posicionamiento del sector en términos de desarrollo turístico y de labores sociales con actores privados y entes gubernamentales, así mismo, se resalta que comparten y direccionan huéspedes ante sobre venta de algunos de los hoteles.

Sin embargo, los proveedores que son una característica fuerte en el concepto de clúster, así como en una red de organizaciones por los beneficios relacionados con economías de escala, en la Corporación Turística Laureles Estadio no se ha podido realizar negociaciones con éstos porque entra el conflicto individual e interorganizacional en el proceso de toma de decisiones.

La Corporación Turística Laureles Estadio es una organización, conjunto de pequeños hoteles que se unen para el logro de objetivos comunes, compartir recursos e información, su estructura es horizontal y pueden tener actores privados y públicos. Parten del principio de confianza, negociación, liderazgo y procesos decisionales para afrontar la complejidad de un ambiente altamente competitivo.

Reflexiones que surgen de la investigación

Al concluir esta investigación en términos de responder los objetivos y preguntas que surgieron del planteamiento del problema, se identifican nuevos temas de reflexión que podrían sugerir investigaciones futuras como:

- El capital social no se hereda, la pregunta que se genera es si el relevo generacional de la Corporación Turística Laureles Estadio tendrá así de alto el componente de capital social. ¿Qué va pasar en la corporación cuando llegue ese momento?
- Analizar el comportamiento de los gerentes dueños y gerentes administradores, evidentemente debe ser diferente por lo que significa para cada uno el hotel en términos profesionales, personales y laborales.
- Revisar si existen casos similares en México de redes organizacionales y determinar su comportamiento y proceso decisional partiendo de las diferencias culturales.
- La identificación de los lazos de confianza que existen, la relación de amistad, que puede jugar en contra, en el sentido que, si ingresa un nuevo hotel le va costar entrar a una relación tan sólida de amistad. ¿Qué cambios generará en el proceso decisional y en su configuración la Corporación?
- Cómo será el proceso decisorio en otras redes de organización del sector servicio, incluso de sectores manufactureros.

Referencias Bibliográficas

- ACOPI Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias. (s. f.). *Programa de Desarrollo Empresaria Sectorial PRODES. Cooperar para competir*. Recuperado de www.oas.org/udse/Documentos/G-COLOMBIA%20ACOPI.ppt
- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. México D.F.: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Alcaldía de Medellín. (2016). Plan de Desarrollo 2016 - 2019, Medellín cuenta con vos. Recuperado de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/Presentaci%C3%B3n%20Plan%20de%20Desarrollo%20-%20Felipe%20V%C3%A9lez.pdf
- Alfie Cohen, M. (2015). Gobernanza y construcción del espacio urbano: Países Bajos. En *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico-ambientales* (Primera, pp. 349-374). México D.F.: Siglo veintiuno Editores.
- Arroyo López, M. del P. E., & Cárcamo Solís, M. L. (2010). Third parties as coordinators of organizational networks supported by social relations. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 389-399.
- Barrera Tenorio, J. P., Leyva Solanilla, J., Maldonado Villamil, D. A., & Primero Caviedes, A. M. (2013). *Análisis sectorial: Sector Hotelero en Colombia* (Pregrado). Universidad ICESI, Santiago de Cali.

- Brenner, L., & Rosales Ortega, R. (2015). Introducción. Procesos de construcción de gobernanza. En *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico-ambientales* (Primera, pp. 7-19). México D.F.: Siglo veintiuno Editores.
- Caballero Miguez, G. (2011). Economía de las instituciones: de Coase y North a Williamson y Ostrom. *Revista Vasca de Economía. EKONOMIAZ*, (77), 14-51.
- Cerrillo Martínez, A. (2005). La gobernanza hoy: Introducción. En *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera, pp. 11-35). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage can model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 590. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Recuperado de <http://www.colsubsidio.com/PDFs/ley-590-de-2000.pdf>
- Coronado Medina, A., & Echeverry Bedoya, A. (2012). *Una aproximación a la cooperación en innovación en empresas del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial -Prodes-* (Pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín.
- Corporación Turística Laureles Estadio. (2016, marzo). Estatutos Corporación Turística Laureles Estadio.
- Cuellar, M. M. (2000). *Colombia: Un proyecto inconcluso: Valores, instituciones y capital social* (Primera). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- De la Rosa Alburquerque, A. D. la R. (2013). Relevancia de la perspectiva organizacional para el estudio de la política industrial de apoyo a la MIPYME. En *Hacia la*

perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales (Primera, p. 390). México D.F.: Fontamara.

De la Rosa Alburquerque, A., Lozano Carrillo, O., & López Brabilla, A. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración y Organizaciones*, 16(30), 19-50.

Echeverry Chavarriga, M. (2011, mayo 24). Prodes, sinónimo de asociatividad. *El Colombiano*. Recuperado de http://www.elcolombiano.com/historico/prodes_sinonimo_de_asociatividad-LFEC_134807

Flores, M., & Rello, F. (2001, septiembre). *Capital social: virtudes y limitaciones*. Presentado en Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza, Santiago de Chile.

Fonseca Sepúlveda, C. M. (2013). Toma de decisión: ¿Teoría racional o de racionalidad limitada? *Kálathos: Revista Transdisciplinaria Inter-Metro*, 7(1), 1-13.

Gallardo de Parada, Y., & Moreno Garzón, A. (1999). *Serie Aprender a Investigar. Módulo 3. Recolección de la Información* (Tercera). Santa Fe de Bogotá: Arfo Editores Ltda.

Giménez, G. (2002). Introducción a la sociología de Pierre Bourdieu. *Colección Pedagógica Universitaria*, (37-38), 1-11.

Gómez Mendoza, M. A. (1999). Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología. *Revista de Ciencias Humanas*, (20), 103-113.

- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Hall, R. H. (1996). *Organización. Estructuras, procesos y resultados* (Sexta). México D.F.
- Helmsing, A. H. J., & Ellinger Fonseca, P. (2011). La economía política institucional del desarrollo local: dos cuentos de turismo en Brasil. *EURE*, 37(110), 31-57.
- Husata Garay, R. (2014). Conceptualización del termino gobernanza y su vinculación con la administración pública. *Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios de Administración Pública*, (18), 1-18.
- Ibarra Colado, E. (2000). Teoria de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (pp. 245-284). México D.F.: FLACSO México, UAM y FCE.
- Ibarra Colado, E. (2006). ¿Estudio organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En *Teorías sociales y estudios de trabajo: nuevos enfoques* (Primera, pp. 88-107). México D.F.: Anthropos y UAM.
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. En *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera, pp. 57-81). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Leal Güemez, R., & Porras Duarte, S. T. (2003). Redes organizacionales y sistemas de información en la UAM, 8(2), 153-179.
- López Villareal, B. E., & Solís Pérez, P. C. (2004). Diseño y arquitectura de redes formales de conocimiento. *Administración y Organizaciones*, 6(12), 9-23.
- Louffat Olivares, E. (2004). Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones. Un estudio multicaso, 9(16), 103-126.

- March, J. G. (1994). *A primer on decision making. How decisions happens* (Primera). New York: Simon & Schuster Inc.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1979). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1969). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- Martínez Goez, H. J., & Gómez Gómez, J. S. (2016). *La dirección estratégica aplicada bajo el modelo MMGO para mejorar la cooepetencia y competitividad de la empresa hotelera. Caso de estudio: hoteles Laureles-Estadio* (Investigación) (p. 151). Medellín.
- Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, XXVII(2), 1-20.
- Matías Clavero, G., & Arias Oliva, M. (2003). Dirección estratégica de redes organizacionales. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (46), 127-142.
- Mazzotti Pabello, G. (2008). *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable* (Primera). México D.F.: Miguel Ángel Porrúa.
- Melo Sacramento, P., & Meira Teixeira, R. (2012). Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(6). Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-

17322012000600007&lng=en&tlng=en&refineString=null&SID=2Blm2VYH6ZUR
3bvVv6S&timeSpan=null

- Meny, I., & Thoenig, J.-C. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- Miles, R. E., & Charles C., S. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, XXVIII(3), 62-73.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes* (Primera). Buenos Aires: El Ateneo.
- Molina Sánchez, R., Olvera Mejía, R., & Morua Ramírez, J. (2016). Las relaciones de confianza como base para la conformación de un clúster automotriz: un análisis con software NodeXL de redes sociales. En *MiPyMES: Una mirada de los expertos e investigadores* (Primera, pp. 125-141). México D.F.: Pearson Educación.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Ortiz G., M. G. (2014). Capital social, neoliberalismo y cultura de autogestión para el desarrollo. *Estudios Críticos del Desarrollo*, 4(6), 31-56.
- Padua, J. (1979). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales* (Primera). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Peña Vera, T. (2006). Contribución de las unidades de información en las redes organizacionales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(36), 531-549.
- Porter, M. E. (1999, febrero). Los clúster y la Competencia. En una economía globalizada, aunque suene a paradoja, muchas de las ventajas competitivas residen en determinados factores locales. *Revista Gestión*, 1(2), 114-129.

- Powel, W. W. (1990). Neither Market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295-336.
- Ramírez P., J. (2005). Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putman. *Acta Republicana. Política y Sociedad*, 4(4), 21-36.
- Rhodes, R. A. W. (2005). La nueva gobernanza: Gobernar sin gobierno. En *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera, pp. 99-122). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Sánchez, J. J. (2012). Usos de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza (una manera de diferenciarlos). En *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre México contemporáneo* (Primera, p. 587). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Sociales.
- Sansores Guerrero, E. A. (2014). *La toma de decisiones estratégicas en la microempresa: el caso de "La Terraza de Tito"* (Doctorado). Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F. Recuperado de tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=16680&docs=UAMI16680.pdf
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología* (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO). Buenos Aires.

- Sepúlveda Atehortúa, L. Y. (2009). *Caracterizar las variables del Liderazgo Transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG* (Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Medellín.
- Simon, H. A. (1964). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa* (Segunda). Buenos Aires: Aguilar.
- SITUR Sistemas de indicadores turísticos. (2018). *Boletín primer trimestre de 2018*. (Estadísticas No. Enero). Medellín: SITUR Sistemas de indicadores turísticos. Recuperado de <http://www.situr.gov.co/images/boletines/informe-primer-trimestre-2015.pdf>
- Solís Pérez, P. C., & López Villareal, B. E. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Revista Contaduría y Administración*, (197), 35-45.
- Torres Salcido, G. (2015). Gobernanza de los sistemas agroalimentarios localizados. Políticas de desarrollo territorial. En *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico-ambientales* (Primera, pp. 209-230). México D.F.: Siglo veintiuno Editores.
- Vargas Hernández, J. G. (2008). Nuevas formas organizacionales en la gobernalidad transnacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(2), 01-20. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000200003>
- Vázquez Arellano, L. E. (2014). *Procesos de toma de decisiones en organizaciones públicas desde la perspectiva organizacional. Estudio de caso: Áreas de Desarrollo Urbano Municipal* (Maestría). Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F.

- Velázquez Durán, V. M., & Rosales Ortega, R. (2015). Gobernanza del sistema productivo pirotécnico de Tutelpec, Estado de México. En *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescalares de los procesos económico-ambientales* (Primera, pp. 131-150). México D.F.: Siglo veintiuno Editores.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organization as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of economic perspectives*, 16(3), 171-195.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (Segunda, Vol. 5). SAGE Publications.

ANEXO I. Guía Análisis Documental

GUÍA ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LAS ACTAS

CORPORACIÓN TURÍSTICA LAURELES ESTADIO

Descripción Física	
Acta No:	
Fecha del acta:	
Lugar de la reunión	
Asistentes:	
Análisis de Contenido	
Conceptos a analizar (Dimensiones)	Toma de decisiones; Fomento de asociatividad; Cooperativismo; Uso de la información; Visibilidad comercial; Proveedores; Asesorías y certificaciones; Clientes; Necesidades individuales; Poder; Estructuras organizacionales; Características de la organización; Identidad con un departamento; Complejidad, dinamismo y diversidad; Confianza; Presencia del Estado; Negociación
Resumen general del contenido del Acta	
Aportes del acta a las dimensiones	

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

ANEXO II. Guía de Observación Directa

GUÍA OBSERVACIÓN DIRECTA **CORPORACIÓN TURÍSTICA LAURELES ESTADIO**

FORMATO DIARIO DE CAMPO PARA CONSIGNAR LAS OBSERVACIONES	
Fecha:	Lugar:
Hora inicio:	Hora finalización:
Participantes:	
Descripción de la situación	Palabras claves
Objetos físicos Espacio Procesos de trabajo Recursos	
Dimensiones	Observaciones
Toma de decisiones Fomento de asociatividad Cooperativismo Uso de la información Visibilidad comercial Proveedores Asesorías y certificaciones Clientes Necesidades individuales Poder Estructuras organizacionales Características de la organización Identidad con un departamento Complejidad, dinamismo y diversidad Confianza Presencia del Estado Negociación	

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

ANEXO III. Guía Entrevista Semiestructurada

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

GUÍA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

CORPORACIÓN TURÍSTICA LAURELES ESTADIO

Representante Hotel: _____

(dueño ☐, gerente dueño ☐, gerente ☐)

Fecha: _____

0. Propietario - gerente, gerente - administrador
1. ¿Cómo nace la idea de unirse?
2. ¿Quién toma la iniciativa, quién convoca?
3. ¿Cómo deciden que establecimientos de alojamiento van a conformar dicha red?
4. ¿Cómo nace la idea de formar una red formal, como nace la Corporación?
5. ¿Cuáles han sido las razones por las que se han ido saliendo?
6. ¿Cree que eso debilita la Corporación (la red)?
7. ¿Qué beneficios considera que les ha dado estar red?
8. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la Corporación?
9. ¿Invitan más hoteles para pertenecer a la red, cómo ha sido esa invitación?
10. ¿Qué recursos comparten?
11. ¿Cómo visiona la red?
12. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones, quienes participan de ese proceso?
13. ¿Cómo se define la agenda a discutir, los temas a tratar, los temas sobre los que se van a tomar decisiones?
14. ¿Incide en la toma de decisiones si es gerente dueño o gerente administrador?
15. ¿Cuándo hay puntos en desacuerdo, como los manejan, votan, argumentan, qué hacen?
16. ¿Considera que hay un líder en el grupo?

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

17. Como red han resuelto muchos requerimientos por parte de entidades gubernamentales, requisitos de ley y certificaciones fuera de la regulación propia que tiene el sector, ¿Cree qué lo hubieran hecho de igual forma si no estuvieran como red organizacional?
18. ¿Cómo ha sido la relación con los entes gubernamentales y regulatorios?
19. ¿Se han involucrado o los tienen en cuenta a la hora de formular proyectos y políticas en torno al turismo y al sector de alojamiento?
20. Ustedes han formado una red, pero su establecimiento tiene necesidades individuales, ¿Cómo las maneja? ¿En algún momento las lleva a la red? De ser así, ¿Por qué razones llega una necesidad individual a ser discutida en la red?
21. ¿Existe competencia? ¿Cómo es esa competencia? ¿En qué consiste?
22. ¿Cuándo hay grandes negociaciones de ocupación, llegan directamente a ustedes o a la Corporación? ¿La Corporación canaliza? ¿Si ustedes no tienen (el establecimiento) capacidad que hacen con esa negociación?
23. ¿Cuándo hay que realizar pagos por conceptos de inversiones o gastos de la red, se divide por partes o iguales o tienen algún criterio para distribuir el pago?
24. Comparten clientes en el momento de tener ocupación total ¿Cuál es el criterio para enviar a otro hotel de la red?
25. ¿Qué hoteles selecciona normalmente?
26. ¿Considera que existe algún miembro de la Corporación que puede influir en las decisiones que se toman?

ANEXO IV. Acuerdo de Confidencialidad

DESCRIPCIÓN DE ACUERDOS DE CONFIDENCIALIDAD DE LOS PARTICIPANTES

En la investigación se realizarán entrevistas las cuales serán grabadas e informadas para su consentimiento. Una vez obtenido el consentimiento y se desarrollen las técnicas de recolección de datos mencionadas, se transcribirán. Las grabaciones serán destruidas y los textos, interpretaciones y transcripciones serán guardarán en medio digital por un año para la investigación del proyecto.

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA GRABACIÓN DE LAS SESIONES DE OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA

Este documento intenta explicarle todas las cuestiones relativas a la utilización que se realizará de su participación en la grabación de las entrevistas. Léalo atentamente y consulte con el investigador todas las dudas que se le planteen.

Propósito del estudio

Comprender cómo se toman las decisiones en una red de organizaciones para el caso de la Corporación Hoteles Laureles Estadio.

Riesgos del participante

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

No hay riesgos previsibles involucrados al formar parte de este estudio.

Beneficios del participante

Se resalta que usted no recibirá ningún beneficio económico por participar en este estudio. Su participación es un aporte para el desarrollo de la ciencia y el conocimiento y solo con la contribución solidaria de personas como usted será posible desarrollar completamente la investigación.

Información acerca de la grabación de las sesiones

Desde el Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana de México UAM en convenio con SAPIENCIA, específicamente con la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, se lleva a cabo la grabación de las sesiones de entrevistas con fines formativos y de desarrollo profesional para Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa, estudiante del doctorado (investigadora) que realizan esta investigación. Las grabaciones se utilizarán como datos e información primaria para el proyecto *“Toma de decisiones en redes organizacionales, Caso: Corporación Hoteles Laureles Estadio”*.

Uso y confidencialidad de los datos

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Los datos que se obtengan de su participación serán utilizados únicamente con fines de formación y solamente por parte del investigador principal de este trabajo de grado, guardándose siempre sus datos personales en un lugar seguro de tal manera que ninguna persona ajena pueda acceder a esta información y atendiendo a un estricto cumplimiento de la LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012 en la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. En ningún caso se harán públicos sus datos personales, siempre garantizando la plena confidencialidad de los datos y el riguroso cumplimiento del secreto profesional en el uso y manejo de la información y el material obtenidos.

Revocación del consentimiento

Si, en el caso de decidir participar y consentir la colaboración inicialmente, en algún momento de la intervención usted desea dejar de participar en la grabación de las sesiones, le solicitamos que nos lo comunique y a partir de ese momento se dejarán de utilizar las grabaciones con fines de formación y desarrollo profesional.

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Yo, ... identificado con cédula número he leído el documento de consentimiento informado que me ha sido entregado, he comprendido las explicaciones en el facilitadas acerca de la grabación de las sesiones y he podido resolver todas las dudas y preguntas que he planteado al respecto. También comprendo que, en cualquier momento y sin necesidad de dar ninguna explicación, puedo revocar el consentimiento que ahora presento. También he sido informado de que mis datos personales serán protegidos y serán utilizados únicamente con fines de formación y desarrollo profesional para la investigadora del proyecto. Tomando todo ello en consideración y en tales condiciones, CONSIENTO participar en la grabación de las sesiones y que los datos que se deriven de mi participación sean utilizados para cubrir los objetivos especificados en el documento.

Fecha Nombre _____

Firma _____

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

ANEXO V. Extracto de Investigación Realizada a la Alianza Hoteles Laureles
Estadio

**La dirección estratégica aplicada bajo el modelo MMGO para mejorar la
coopetencia y competitividad de la empresa hotelera.**

Caso de estudio: hoteles Laureles-Estadio.

Investigador principal

Héctor Jaime Martínez Góez

Coinvestigador

Johan Sebastián Gómez Gómez

Grupo GIET

Facultad de Administración

Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Medellín

2016

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

5. Análisis de resultados

5.1. ...

5.2. Análisis descriptivo de la asociatividad o cooepetencia.

El componente organizacional de la asociatividad o cooepetencia de acuerdo al Gráfico 1, muestra el porcentaje más alto de todos los componentes organizacionales evaluados a los hoteles que conforman la asociación hotelera Laureles-Estadio, el porcentaje arroja un resultado de 72.37 ubicándose en el nivel de crecimiento 3 casi llegando al nivel o estadio 4. En la Figura 2 que se enseña a continuación muestra los resultados del componente de asociatividad de cada uno de los hoteles:

Hotel	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	Promedio Hoteles
Componente													
Asociatividad	78,92	81,22	28,78	78,69	71,11	69,67	73,67	82,86	73,89	86,39	75,25	68,00	72,37

Tabla 2. Promedio componente asociatividad por cada hotel Laureles-Estadio

Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 4 que se muestra a continuación aparecen distribuidos los hoteles según los niveles o estadios de crecimiento en el componente de asociatividad o de cooepetencia:

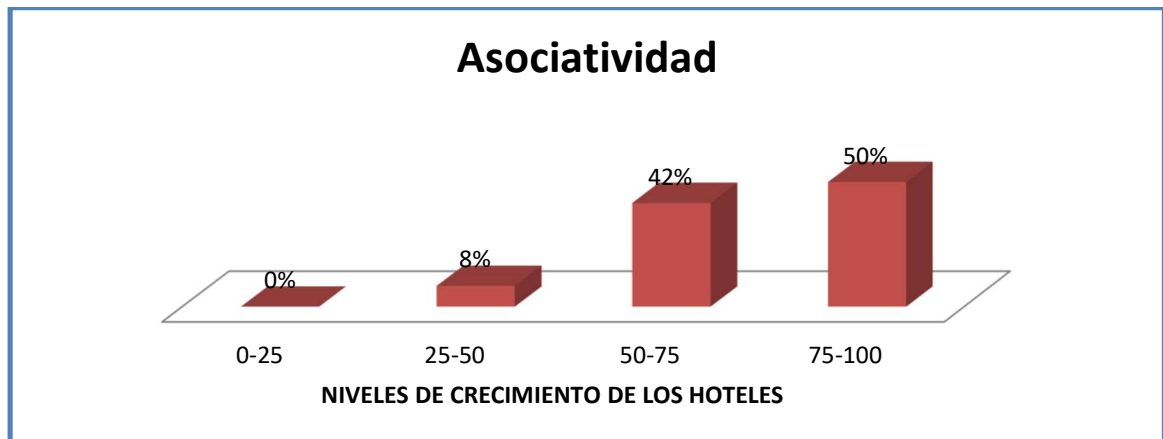


Gráfico 4. **Niveles de crecimiento en asociatividad hoteles Laureles-Estadio.**

Como se puede apreciar en el Gráfico 4, en cuanto a niveles de crecimiento de los hoteles, éstos se ubican en el estadio 4 (75-100) y lo representa el 50% de las empresas encuestadas; el 42% de los hoteles se ubican en el estadio 3 (50-75) y el 8% de los hoteles entrevistados se localizan en el nivel de crecimiento 2 (52-50); en cuestión de asociatividad ninguno de los hotel se ubica en el estadio o nivel de crecimiento 1 (0-25).

En el siguiente Gráfico, se muestra los resultados de los factores que integran el componente de asociatividad con las puntuaciones de cada factor y que suman un porcentaje promedio de 72.37.

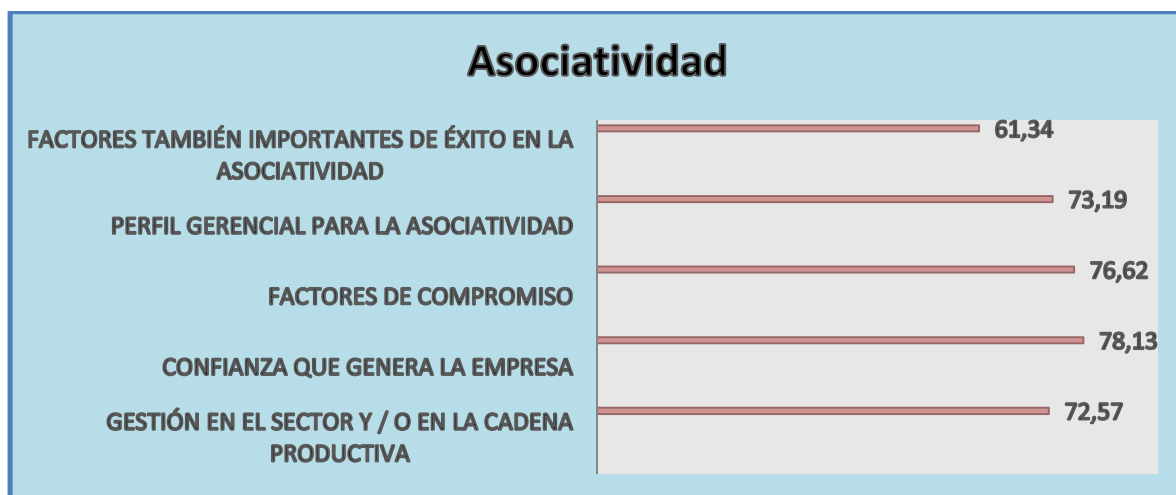


Gráfico 5. Factores que componen la asociatividad de los hoteles Laureles-Estadio.

El resultado más destacado del componente organizacional de la asociatividad, es la confianza que genera la empresa o el hotel con un 78.13%. Dicha confianza se fundamenta en todos los hoteles encuestados ya que pertenecen a la alianza hotelera Laureles-Estadio y siempre se encuentran dispuestos a cooperar y construir relaciones con públicos de interés internos y externos confiando en este gremio para impulsar los procesos de asociatividad.

El otro factor destacado del componente organizacional de la asociatividad y que se ubica en el mismo nivel de crecimiento 3 (75–100) del anterior factor analizado, es el factor de compromiso con un porcentaje de 76.62. Los hoteles en este ítem son dispuestos a cumplir la normatividad, los acuerdos y los compromisos derivados de las alianzas comerciales y de sistemas de cooperación con proveedores y competencia.

De igual forma, hace parte del componente organizacional de la asociatividad en el nivel 2 (50–75) el perfil gerencial para la asociatividad con un porcentaje de 73.19, los gerentes de los hoteles entrevistados disponen de una mentalidad abierta al cambio, indaga soluciones conjuntas a problemas comunes de la asociación hotelera y comprende, analiza e incluso tiende a implementar estrategias asociativas previo conversatorio con el resto de hoteleros del sector.

El factor de gestión en el sector y/o en la cadena productiva del componente organizacional de asociatividad, obtiene un puntaje de 72.57% y se ubica en el nivel de crecimiento 2 (50-75) entrando casi al nivel o estadio 3. Este factor se caracteriza en el sector hotelero dado que sus gerentes conocen el sector y la cadena productiva creando la posibilidad de generar más cooperación entre los hoteles miembros de la asociación.

Continuando con este factor, en lo que concierne a la capacidad para la asociatividad, los hoteles no tienen por lo general recursos de inversión suficientes para fortalecer las alianzas. A este tenor, la capacidad para el crecimiento asociativo de los hoteles tienen un potencial crecimiento debido a la capacidad de diversificar y especializarse.

El último factor que hace parte del componente de asociatividad en orden de puntaje, es el factor de éxito en la asociatividad con 61.34% y ubicándose en el estadio 2 (50-75). Los hoteles están iniciándose en el desarrollo de productos o procesos innovadores que pueden beneficiar el modelo de asociatividad. Asimismo, los hoteles

poseen cierto grado de automatización e información de procesos que agregan un grado inicial de valor. Generalmente, los hoteles conocen su valor añadido y los de su competencia y sus aliados.

Otro elemento importante del éxito en la asociatividad, es lo relacionado con la plataforma de la información que se inicia de forma sistemática y es oportuna para que los gerentes del sector hotelero dispongan de la misma. De igual forma, los gerentes consideran que sus hoteles tiene un comportamiento de mercado propio y en crecimiento.

ANEXO VI. Respuestas Textuales Entrevistas

HALLAZGOS DE ENTREVISTAS

0. Propietario - gerente, gerente - administrador

- De los 10 representantes en la junta directiva de la Corporación, 5 de ellos son propietarios (o con participación accinaria) y los otros gerentes administradores.

1. ¿Cómo nace la idea de unirse?

- Inicialmente nació como de una necesidad, hace 8 años en el 2010 en Medellín se hicieron unos juegos panamericanos, el caso es que en ese entonces el alcalde de Medellín era Alonso Salazar y él decía que Medellín estaba lleno, que la hotelería estaba full y resulta que los hoteleros (sector Laureles – Estadio) decían pero nosotros estamos vacíos a donde están las cifras, entonces entendieron que la gente identificaba turismo y hoteles en la zona del Poblado, entonces estos hoteles que llevan muchos años algunos, dijeron, no, unámonos y hagamos fuerzas para que todos trabajemos por el sector de la zona Laureles Estadio, y con el apoyo de ACOPI (Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas) empezaron con un proceso de acompañamiento bajo un modelo de PRODES (Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial), bajo ese modelo de PRODES convocaron a muchos hoteles de la zona y empezó un trabajo de coaching con el apoyo de ACOPI, todo era pagado por ACOPI, donde hicieron una planeación estratégica, donde visualizaron un futuro, donde miraron unos objetivos, donde miraron como trabajar. Se desarrolló un pacto

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

de convivencia, porque igual esto era un acuerdo de voluntades, hace 8 años era un acuerdo de voluntades.

- No me acuerdo bien el año, fue hace 6 o 7 años cuando empezaron los juegos sudamericanos, todos los juegos eran en el Estadio y en el sector de la 70 (donde está ubicado el Estadio) no había reserva, no había nada, todas las delegaciones llegaban al Poblado (a los establecimientos de alojamiento de ese sector) y llegaban a esa ciudadela por Robledo (construcción realizada por la Alcaldía de Medellín, para hospedar los deportistas), entonces nosotros dijimos, bueno que nos está pasando a nosotros que estamos cerca del estadio, somos unos hoteles buenos, tenemos buenas estructuras; de pronto no tenemos la capacidad tan grande como tienen los hoteles del Poblado, entonces unámonos y manifestémonos que estamos aquí, que cuenten con nosotros y esa fue como la primera intervención que hicimos y la primera reunión que hicimos que fue en el hotel Laureles 70.
- Digamos que la necesidad parte de que la zona de la 70 (carrera 70 ubicada en el sector Estadio) necesitaba que los hoteleros se unieran tanto para el tema comercial, como para el tema operativo, cuando hablo de tema comercial, es que la 70 se convirtiera en una oferta comercial atractiva para muchos turistas que quizás tienen en mente solamente el sector del Poblado, o mucha gente que por tradición le gusta el sector del centro y se alojan allá, entonces, todo parte de ese nivel comercial.

- Nace por las necesidades y problemas que hubo en cierta época, específicamente 2010 con ocupación hotelera muy baja y la ciudad en esa época organizó unos juegos, salieron unas cifras muy exorbitantes, claro, todos los hoteles llenos (otros sectores) y nosotros vacíos, entonces nos empezamos a reunir y a preguntar si los hoteles del sector estaban llenos, en ese momento ninguno tenían ocupación, entonces qué es lo que están diciendo en los medios?, se llenaron supuestamente todos ¿Qué pasó? ¿Cómo vamos a hacer? Se investigó, y fue que construyeron unas villas y ahí se hospedaron la mayoría de personas.
- Mira, más o menos hace unos 7 años puede ser más o menos no recuerdo, el gerente de este hotel, el señor Bernardo Ospina, junto con la señora Rosa Patricia Henao gerente del hotel Laureles 70, y el señor Arnulfo, gerente del hotel Cabo de la Vela y el señor Jorge Barrera gerente de hotel San Pedro del Fuerte, cualquier día nos citaron, sentémonos, reunámonos porque estamos en crisis y necesitamos empezar a saber qué vamos a hacer por el sector y por salvaguardar como cada uno de los hoteles, porque habían muchos en crisis, no solo los que convocaron sino muchos otros del sector, estaban al borde la quiebra, porque había como una crisis económica que estaba afectando a mucho los hoteles, entonces cualquier día, como todos se conocen, dijeron, miremos el sector, quienes están dispuestos a que nos reunamos y miremos a ver que vamos a hacer. Inicialmente se abanderó del tema el señor Bernardo y la señora Rosa Patricia y de ahí convocaron a las otras dos personas, y ya ellos dijeron bueno somos más en el sector Laureles, hay muchos hoteles del mismo formato de nosotros, muchos que son muy antiguos y otros que vienen en

crecimiento o que son nuevos, que obviamente hacen parte del gremio entonces convoquemos. Se convocó para plantear que era lo que pasaba, el tema efecto de tarifas, el tema del Poblado que es un efecto domino, porque finalmente ellos son los que ponen la tarifa y por efecto domino, en su orden sector Laureles, luego sector Centro y por último el Oriente cercano; la guerra de precios. Aparte de eso estaban llegando a la ciudad muchos hoteles nuevos con unas tarifas muy económicas y con mejores servicios y mejores instalaciones, entonces empezamos a plantear que está pasando en la ciudad, como nosotros desde la operación y la administración de los cada uno de los hoteles podemos ayudar a que esto mejore, en esa reunión creería yo que se fueron unas 9 a 10 personas y de allí nace como la idea de unirnos, ¿por qué? porque están llegando muchos hoteles de cadena a la ciudad y que tienen un respaldo económico, y que los pequeños si no nos unimos vamos a tender a desaparecer porque no podemos competir ni contra los servicios ni contra las tarifas de los que venían entrando. Adicional, todo el tema de parahotelería que eso también era la locura, porque entonces los apartamentos amoblados que no tenían RNT (registro Nacional de Turismo), que no tenían la carga de impuestos que nosotros manejamos, y también venían entrando moteles, generaba competencia desleal, los unos con los otros, entonces de ahí nace la idea como de unirnos y mirar que vamos a hacer, como lo vamos a enfrentar, y unirnos para captar mercados y siempre pensando que él cliente que llegue a Laureles de Laureles no se puede ir.

- A raíz de un foro mundial que se hizo en Medellín y raíz de los juegos Suramericanos y de la reunión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que se hicieron en

Medellín el alcalde en su época decía que la ciudad estaba infartada hoteleraamente, cuando nosotros teníamos una ocupación muy baja, eso nos motivó a invitar a los hoteles de Laureles Estadio a que nos pronunciáramos con una carta que le entregamos al señor alcalde y a partir de ahí vimos la necesidad de trabajar juntos, de trabajar distintos temas, de ahí nace la decisión de unirnos.

- Yo entre después, como 1 año o 2 años después, pero nació por los juegos Panamericanos, casi no trajeron gente al sector Estadio y a Laureles, entonces ahí fue cuando Jorge Barrera decide juntarse con otros hoteleros, pues la Alcaldía no nos estaba viendo, ¿qué vamos a hacer?, vamos a unirnos y así fue como empezó. Y mi decisión de ingresar fue porque uno solo llega lejos, pero más lento, mientras que juntos llegamos más lejos y para mí la unión hace la fuerza.
- Bueno, la unión parte muchas veces de los malos momentos y en 2009 vivimos un año muy difícil en la hotelería en la ciudad, entonces en el 2010 decidimos los hoteleros empezar a hablar, hacer una reunión extraordinaria para conocer las diferentes situaciones. También nos unió las decisiones de la ciudad, en su momento cuando trajeron el BID, cuando trajeron los juegos suramericanos, la alcaldía no contó con la hotelería que estaba para soportar el evento sino que cogieron unas viviendas de interés social y que las iban a estrenar, las utilizaron con los turistas, o sea, el turismo es para que genere ingresos y si viene el turismo, le damos alojamiento gratis, alimentación gratis y el transporte gratis, es un tema en contra vía, a raíz de eso hicimos una reunión, nos sentimos cómodos y nos seguimos reuniendo, nos dimos

cuenta que estos hoteles de pequeño formato, es difícil ir a hablar solo, pero cuando son 10 o 15 unidos entonces ya el tema es diferente entonces la reunión partió de ese punto.

- La idea nace hace 6, 7 años, Jorge Barrera con el señor Bernardo era el que gerenciaba el Hotel Casa Laureles, se reúnen un día y dicen que en vías de coger más fuerza comercial debíamos unirnos, trabajar aliados por un bien común, de allí nace la idea, luego nos citan a cada uno de los gerentes, se hace una primera reunión en ese entonces con ACOPI, quien nos avala y nos ayuda a crearnos y a sostenernos, hace hilos más fuertes entre todos, hace un estudio psicológico, se sacan los pro de por qué debemos estar unidos y hacia donde debemos ver los intereses que teníamos entre todos.

Dimensiones de análisis de la pregunta 1

- Fomento a la asociatividad
- Cooperativismo
- Liderazgo
- Poder
- Visibilidad comercial
- Necesidades individuales
- Desarrollo de territorio

2. ¿Quién toma la iniciativa, quién convoca?

- Jorge Barrera y en esa entonces el dueño del hotel Solar Casa Laureles, ellos fueron los que tomaron la iniciativa incluso don Jorge era de la junta directiva de ACOPI.
- Yo pienso que Bernardo y Rosa Patricia con ayuda de Jorge Barrera, nos llamaron, nos reunieron, nos dijeron vean; queremos hacer una reunión porque queremos manifestarnos, porque llegan los juegos sudamericanos y no hay ni una sola reserva por este sector, ¿qué está pasando? entonces unámonos para que nos escuchen. Inclusive la reunión la convocó Bernardo el que estaba en ese entonces de gerente de Casa Laureles, Rosa Patricia que era la gerente del hotel Laureles 70, lideraba también por Jorge Barrera.
- La verdad no sé, no estoy segura de eso, yo creo que ellos se la pueden contestar mejor que yo.
- Surge dentro de la zona de Laureles la primera reunión que la convocó el señor Jorge con el señor Bernardo, que en esos momentos gerenciaba el hotel Casa Laureles, llamando a diferentes hoteles se hizo una reunión de manera informal.
- Ellos convocaron en su momento a los hoteles que se veían de buen formato, aquí hay mucha hotelería, pero es a los que tienen los servicios completos como lavandería, restaurante, en fin todos los servicios anexos que tienen y esos fueron los que convocaron.

- Mira, más o menos hace unos 7 años puede ser más o menos no recuerdo, el gerente de este hotel, el señor Bernardo Ospina, junto con la señora Rosa Patricia Henao gerente del hotel Laureles 70, y el señor Arnulfo, gerente del hotel Cabo de la Vela y el señor Jorge Barrera gerente de hotel San pedro del Fuerte,
- El gerente del hotel Casa Laureles Ospina, y yo citamos en el hotel Laureles 70 que nos sirvió de sede para esa primera reunión, ahí estuvimos aproximadamente 18 asistentes de todo el sector, básicamente en esa reunión se mencionó las declaraciones del señor alcalde, se nombró una comisión redactora en la cual estuve yo con el señor Ospina y elaboramos la carta que se le mandó al alcalde en su momento, también se la enviamos a los medios, pero esa carta nos obligó a reunirnos nuevamente para leerla y que todo el mundo estuviera de acuerdo y a partir de ese momento se empezó a generar la dinámica de la importancia que nos mantuviéramos unidos.
- Creo que fueron 9 inicialmente, yo no recuerdo la verdad, porque yo no estuve ahí al principio
- Si no estoy mal fue Bernardo que era el gerente del Casa Laureles en el momento era muy amigo de Don Arnulfo el exgerente del Cabo de la Vela, entonces él se comunicó conmigo, como vení, reunámonos, hablemos, llamo a Rosa que era la gerente del Laureles 70 como de los hoteles de más antigüedad y reunieron a los que

fueron conociendo, entonces ahí nos sentamos en la mesa, 13, 14 hoteles la primera vez o un poco más.

- Hay otra persona muy emblemática ahí en el turismo y en la hotelería que es Jorge Barrera, él también creo que fue uno de los primeros, él está desde el principio, él también es amigo de Arnulfo, Bernardo, de todos ellos; de hecho, yo creo que fue la persona que nos llevó al PRODES, que trajo el contacto porque él vive muy vinculado a los gremios y a las asociaciones que salen como enfocadas en esto.
- Jorge Barrera con el señor Bernardo era el que gerenciaba el hotel Casa Laureles, se reúnen un día y dicen que en vías de coger más fuerza comercial debíamos unirnos trabajar aliados por un bien común.

Dimensiones de análisis de la pregunta 2

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Poder• Fomento a la asociatividad |
|--|

3. ¿Cómo deciden que establecimientos de alojamiento van a conformar dicha red?

- Convocaron a los hoteles de la categoría de nosotros, 3 y 4 estrellas, que fueran hoteles parecido en la categoría para ser escuchados, para que nos tuvieran en cuenta y para que supieran que éramos hoteles del mismo nivel.
- Se establecieron unos requisitos que fueran hoteles legalmente constituidos, que fueran hoteles dentro de la legalidad, que cumplieran con toda la reglamentación, ese era como el mínimo requisito, que los hoteles estuvieran bien conformados, que pagaran impuestos, que estuvieran al día y que fueran de la zona, porque hay uno de los hoteles que esta por la 80 que es el San Pedro del Fuerte que es el más retirado de todos, por eso la zona Laureles Estadio.
- Ellos convocaron en su momento a los hoteles que se veían de buen formato, aquí hay mucha hotelería, pero es a los que tienen los servicios completos como lavandería, restaurante, en fin todos los servicios anexos que tienen y esos fueron los que convocaron.
- Lo que inicialmente nos convocó era fortalecer todo este sector de Laureles Estadio, que era un sector que ofrecía muchas cosas positivas para los clientes, tanto para alojamiento como para eventos, los mismos restaurantes de los hoteles que son de muy buena calidad, y que a la hora de hacer alguna negociación nunca nos tenían en

cuenta a nosotros sino solo al Poblado, entonces no hemos querido perder como ese foco, aunque queremos crecer, pero seguir siempre apostándole al sector de Laureles Estadio.

- Es conocido que en Laureles Estadio hay muchos formatos de hotelería. Los hoteles que convocamos, primero eran personas conocidas, sus gerentes o sus propietarios, que tuvieran actividades comerciales en hotelería, hoteleros, básicamente que conocieran la actividad, que fueran proactivos, que fueran líderes y que tuvieran unos hoteles con unas instalaciones que pudieran manejar el criterio 3 o 4 estrellas y que estuvieran dispuestos y tuvieran voluntad y decisión de participar en los distintos procesos, en eso estaba vigente la categorización por estrellas, creíamos que era un aliciente para que la gente optara por esa clasificación, pero posteriormente vinieron otras certificaciones como la del ESCNNA (Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes), la certificación sostenibilidad, donde hemos trabajado en equipo y esos hoteles debían mostrar esa voluntad de certificarse, trabajar en equipo, de obtener economías de escala, la contratación de expertos y profesionales.
- Las características tienen que ser parecidas, que no sea motel, que no sea para ocasionales, no ratos, es que el norte de nosotros sea el mismo.
- En ese momento lo que hicimos fue; quienes se sintieran cómodos, hubo alguien que dijo, no estas reuniones no me interesan, o yo no necesito saber nada de nadie, yo voy haciendo mi tarea y la seguiré haciendo como ahora, y los demás dijimos a mi si

me interesaría hacer bien las cosas, de hecho los que quedaron nos dimos cuenta que teníamos particularidades, y era que eran hoteles bajo un buen formato o un formato de legalidad para ser más exactos, son hoteles que pagan sus impuestos, que contratan a su personal bien, que tienen todas las condiciones bajo el margen de la ley valga la redundancia.

- También la cercanía, Laureles y Estadio.
- Solo se miran ciertas variables en infraestructura, servicios muy similares y que tuviéramos unos temas de empatía y relacionamiento, para estar vinculados, hacer una convocatoria abierta a los que quieran o quisieran estar en ese entonces y ya, de ahí se va haciendo el proceso. Se hizo más amplio cogiendo inclusive Estadio, por detrás del Estadio subía hasta Floresta cogía la calle 33 porque en esa entonces también hubo 2 hoteles ubicados en la calle 33, pero finalmente los que estábamos más cerca éramos los que teníamos más fuerza para unirnos.

Dimensiones de análisis de la pregunta 3

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Cooperativismo• Normas• Desarrollo de territorios• Presencia de entes gubernamentales |
|--|

4. ¿Cómo nace la idea de formar una red formal, cómo nace la Corporación?

- Yo comencé con ellos como a los 2 años y en ese entonces todo el mundo nos identificaba como PRODES, se dice, ya somos un grupo consolidado, ya no somos un PRODES, ya no se está con el apoyo de ACOPI**, ya pasamos el proceso de afianzamiento y crecimiento, ahora nos convertimos en la Alianza Hoteles Laureles Estadio, sin embargo, mucha gente seguía diciendo y aun dicen el PRODES de Laureles, entonces cuando ACOPI nos soltó se convirtió en una alianza.
- Se siguió trabajando, se organizaron las cosas y durante ese tiempo que éramos la alianza, fueron muchas las situaciones que analizamos, bueno, esto es un acuerdo de voluntades, estamos juntos, formalicemos y tomemos la decisión, se hizo la junta con los dueños, porque hay muchos que son solamente gerentes, pero no dueños, entonces hicimos las cuentas y presentamos la posibilidad de hacer la legalización y definitivamente no era muy fácil dar el paso, en esos estuvimos más de 2 o 3 años, lo que nos ayuda a tomar la decisión fue cuando terminamos el proceso de la certificación de la Norma Técnica Sectorial NTS, porque la norma nos ayudó a entendernos como empresa ya nuestros procesos estaban definidos, estamos organizados y podemos crear una Corporación turística con el fin de seguir creciendo el negocios, buscando otras oportunidades, ahí ya pasamos a ser una Corporación turística, en el 2016.

- **El PRODES es un programa de fortalecimiento empresarial y cuando ya se acaba el programa ya estábamos maduros, ya ACOPI los entrega para que ellos sigan el proyecto solos.
- Si, nos hizo el acompañamiento, que si no hubiera sido por ellos no estaríamos unidos, porque nos hizo un acompañamiento muy lindo con una psicóloga, Adriana de ACOPI, porque Jorge Barrera era de la junta de ACOPI, él llamo a ACOPI y les dijo ayúdenos, entonces Adriana una excelente profesora, nos hizo el acompañamiento donde nos enseñaba a todos, ustedes son amigos, ustedes son hermanos, ustedes no son competencia, ustedes no se pueden mirar feo, ustedes deben de compartir todo, sino hubiera sido por eso nosotros en este momento no seríamos nada y eso fue un trabajo de cada 8 días en cada hotel, donde ella nos acompañaba todo el tiempo, nos ayudaba, nos tiraba duro, nos hablaba, nos hizo unir a todos. Primero éramos PRODES, después fuimos Alianza y ya de Alianza somos Corporación.
- El PRODES en su momento empezó a tener un crecimiento y conocimiento por parte de la gente, entonces ya para ciertas cosas específicas por ejemplo para negociaciones donde queremos participar todos los hoteles ya como organización nos exigían que tuviéramos un NIT, que tuviéramos toda la legalidad, para que nuestra voz se escuchará más, para poder ser tenidos en cuenta; a partir de eso nace la Corporación.

- No, de hecho nunca se ha salido del PRODES. Siempre hemos trabajado con el mismo formato, con el mismo proceso, sino que se decidió legalizar o crear una Corporación para poder participar públicamente en ciertas operaciones que tiene la ciudad - por ejemplo la vitrina de ANATO: la idea es nosotros ir como Corporación, casi todo el tiempo hemos ido como Corporación, pero no se podía legalmente por ejemplo facturar porque la Corporación no tenía IVA (impuesto sobre las ventas, que no podían facturar por no tener una forma jurídica). La idea era legalizar la alianza por medio de una Corporación para hacer esos formalismos como tal y esa es una de las razones principales.
- Fueron como 10 hoteles, de ahí sale que nos teníamos que unir como alianza y en ese entonces, Don Jorge era miembro de ACOPI, presenta un proyecto que se llamaba PRODES, que era el programa de fortalecimiento para las pequeñas y medianas empresas, resulta que él (Don Jorge) presenta y dice, por qué no nos acogemos a este modelo económico a través de ACOPI y miramos como nos podemos fortalecer nosotros como gremio sin ser gremio, sin querer competir con un COTELCO (La Asociación Hotelera y Turística de Colombia), porque simplemente era una alianza de voluntades para ver cómo nos uníamos como empresa, para poder competir con las grandes empresas que llegaban y todo el tema de parahotelería, entonces él (Don Jorge) nos presenta a través de ACOPI todo el modelo, aceptamos, cuando aceptamos ingresamos 16 hoteles que fuimos parte de ACOPI y de alguna manera el conejillo de indias de ellos, porque ellos siempre habían implementado este modelo de fortalecimiento pero en industria, como textil, litografía, pero nunca habían

llegado a una empresa de servicios, entonces de alguna manera era un aprendizaje para ellos y para nosotros, fueron casi que 2 años.

- PRODES fuimos como 3 o 4 años hasta que empezamos a caminar solos y dijimos bueno, ya no necesitamos el apellido, ya somos una alianza, ya aprendimos, ya nos fortalecimos como personas, como empresa y como colegas, porque era aprender a ver el otro distinto, ya somos amigos, ya podemos empezar a caminar solos, pero nacimos de ese programa de fortalecimiento; entonces, por ese tiempo nos llamamos PRODES y fueron más o menos 2 años aproximadamente, después solos pero con el apellido; hasta que ya decidimos formarnos como la Alianza Hoteles Laureles Estadio, ya habíamos demostramos que éramos capaces de trabajar, ya nos mostramos al mundo, entonces somos capaces de trabajar unidos en grupo por el bien de un sector y siempre tuvimos como parámetro trabajar por el sector Laureles Estadio.
- Llegar allá nos costó mucho porque nosotros fuimos el modelo y el ejemplo para muchas agremiaciones para seguir el camino de nosotros, pero que pasó que nosotros veíamos como otros gremios en uno o dos años montaban empresa, veíamos como el tema de la litografía, ellos empezaron como PRODES y hoy en día tienen una empresa que le surte, le suministra a todo los que hacen parte de esa alianza, porque ellos pueden llegar y nosotros tan temerosos de conformar y eso fue una discusión de aproximadamente 3 años, de si éramos o no éramos; si nos metíamos o no nos metíamos, o sea, eso fue mucho discutirlo, cada quien daba su

punto de vista, cada quien decía como veía las cosas, pensar en que no teníamos plata para manejar una empresa porque ya el solo hecho de tener una empresa implica unas gastos financieros, implica unas cuentas, cualquier cantidad de cosas, pero también veíamos la necesidad porque éramos muy reconocidos por entes gubernamentales y por otra cantidad de entidades y cuando íbamos a cerrar cualquier negociación, el problema era para la facturación, o como vamos a negociar, si está a nombre de 10 hoteles, y yo no puedo hacer una negociación con 10 hoteles, yo tendré que hacer la negociación con uno. El cliente decía, yo no puedo facturar a 10 hoteles y no puedo negociar con 10 hoteles, entonces siempre era que hacemos; en este sentido las negociaciones, cualquier cosa que fuéramos a hacer no la íbamos rotando, hoy la coges tú, mañana yo y así rotábamos las negociaciones, entonces se le estaba cargando a los hoteles muchas cosas que no eran de ellos, entonces dijimos un día; éramos 16, fueron saliendo unos, nos quedamos los que realmente queríamos trabajar por los hoteles, queríamos trabajar y teníamos interés en la Corporación y queríamos trabajar por el sector, entonces dijimos, esto hay que hacerlo, se decía que el día de mañana no están alguno de los gerentes, entonces la Corporación no se puede acabar; nos va tocar hacerlo como institución, como hotel independiente del gerente, ya tendría que ser que la empresa decidiera no participar de la Corporación, pero la idea es que sea el hotel el que tenga voz y voto en la reuniones, en las juntas que hacemos y por fin se decide hacerlo.

- Yo era en ese momento vicepresidente de ACOPI y ya conocíamos la experiencia en ACOPI de los PRODES, entonces con recursos de ACOPI conseguimos el

acompañamiento para todo este grupo de hoteles, que al final quedamos 15 y ahí se fueron saliendo algunos. ACOPI nos hizo todo el acompañamiento en temas que nos acercaron más, que nos generaron confianza, que nos quitaron los miedos, que nos ayudaron a planificar, que nos enseñaron a priorizar las necesidades, nos quitó el miedo de: compartir resultados, información, entonces a partir de ese PRODES se concreta la posibilidad de trabajar unidos.

- Cuando dejamos de tener la tutoría o el acompañamiento de ACOPI, porque digamos que de cierta forma la exigencia de ACOPI es que fuéramos miembros de ACOPI, asociados de ACOPI, y como lógicamente ACOPI no tiene la fortaleza tanto en el turismo, entonces nosotros permanecemos como una Alianza, sin ningún compromiso, sin una persona jurídica de por medio, sino simplemente una alianza que nos comprometía a un reglamento de convivencia, de respeto entre nosotros.
- Cuando empezamos a ver las dificultades de mantener económicamente el grupo, entonces empezamos a sugerir ideas de negocio que pudiéramos manejar, llevamos la propuesta de conseguir un modelo de seguro que nos permitiera tener la tranquilidad que los hoteles concertaran un seguro, pero por el volumen que ofrecíamos de pasajeros noche, había la posibilidad de conseguirlo, unos precios razonables y digamos entregárselo a cada uno de los hoteles y ahí fue donde empezamos a encontrar un diferencial que nos empezó a generar ingresos para mantener la asociación.

- Entonces cuando ya íbamos teniendo ingresos propios, sin tener que pedir dinero ni hacer recolecta, sino recursos de la propia asociación, ahí es donde empezamos a migrar a la dirección ejecutiva, en vista que estábamos recaudando dinero y que había otras posibilidades y alternativas que nos la estábamos perdiendo por no tener persona jurídica, en ese momento se permite migrar de alianza a Corporación turística, entonces, somos Corporación turística no solo con estatutos, con escritura, sino con responsabilidades y derechos que lógicamente nos permite de acuerdo a su objeto social tener una mayor actividad, mayores posibilidades, podemos contratar, podemos como grupo y como Corporación presentar proyectos al FONTUR (Fondo Nacional de Turismo) o al SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) o a las entidades del orden municipal o departamental.
- Porque de hecho el gerente del Hotel 4 y yo insistimos mucho en eso, si nosotros tenemos un negocio, el negocio tiene que estar registrado, legalmente constituido, entonces hagamos las cosas bien, hagámoslas formales, no estemos aquí como que somos un grupo de amigos, venga démosle a esto la seriedad que se merece, si es una alianza vamos a hacerla una Corporación, a ponerle la seriedad, porque ahí nosotros más adelante que vamos a hacer, podemos montar un distribuidora, pero cómo vamos a montar una distribuidora?, quién?, persona natural?, no, debe haber algo legamente constituido, entonces ahí inicia la Corporación.
- Primero comenzamos como PRODES, el PRODES se puede manifestar por medio de nosotros, porque nunca habíamos como tenido la intención de hacer esa

personería jurídica juntos, eso nos daba miedo, pensamos en formalizarnos y hacernos las tareas nosotros mismos sin contraer beneficios, después del PRODES, dijimos, nosotros tenemos mucha confianza entre nosotros mismos, podemos seguir solos, estamos cómodos, ya nosotros podemos seguir juntos, ahí es donde empieza la alianza y después de llevar mucho tiempo hablando, tiempo haciendo las mismas cosas, ¿hasta dónde vamos a llegar?, ¿qué más vamos a hacer?, ahí se toma la decisión de formalizar, entonces, hacemos la Corporación, hoy somos Corporación y ¿que nos falta de acá en adelante?; tener los logros o los éxitos que nos hemos planteado desde el inicio.

- La cámara de comercio y ACOPI nos ayudan a fortalecernos, a conocernos un poco, a hacer un trabajo con psicólogo, a unir ciertos hilos y fortalecernos en el ciclo, nos acompañan por un ciclo, luego ya nos soltaron podíamos caminar solos, ya éramos la alianza, seguíamos en las reuniones y haciendo trabajos mancomunados, hace 2 años nace la idea de que nos convirtiéramos en una Corporación y hace un año ya somos Corporación.
- La figura formal nace porque teníamos que vernos ya más constituidos, igual buscamos mucho una figura, como empresa también se nos dificultaba debido a los cargos, al poco tiempo y realmente *la coordinación* es quien se encarga de todo lo relacionado con nosotros y lógicamente por el seguro teníamos de una u otra manera que facturar, el tema del seguro y la Corporación recibía dineros debía justificarlos

entonces no llegaba a 10 ni 12 hoteles, sino que quedaba en el fondo y por eso se busca como esa figura.

Dimensiones de análisis de la pregunta 4

- Confianza
- Desarrollo de territorios
- Negociación
- Normas
- Toma de decisión
- Gestión del conocimiento

5. ¿Cuáles han sido las razones por las que se han ido saliendo?

- Porque no compartían ideas, porque no es fácil entender que usted no es mi competencia sino un aliado, porque no es fácil llegar a una tarifa para todos, porque hay diferencias entre personas, porque también eso puede llegar a pasar, cuando un grupo no está maduro, por diferencias, por bobadas, por cosas que no valían la pena y la gente se fue fragmentando. De los 10 hoteles que están, todos arrancaron desde el inicio, menos el Hotel Suite Confort, el Suite Confort sí estuvo desde el inicio pero con otra gerencia, la nueva gerencia tiene otra visión distinta y ella es parte activa de este grupo, pero por ejemplo Hotel Laureles 70 se retiró hace 2 años, el Hotel Calasanz Real se había retirado y empezaron después con nosotros con el

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

acompañamiento de algunos hoteles, pero ya se retiraron, el Hotel Leuroz se fue hace poco, lo vendieron y se retiraron.

- Es que hoy muchos grupos financieros que tienen poder económico toman la hotelería como un negocio, entonces pertenecer a un grupo de estos no les queda tan fácil, porque dicen, por qué tengo que cumplir los lineamientos de la Corporación, por qué tengo que mostrar mis tarifas, hay cosas que a la gente no les gusta, entonces se retiran.
- Gente que dice, esto no va para ningún lado, porque no tienen mente, yo tengo la mentalidad de que nosotros solos no vamos a crecer, porque no somos cadena, somos hoteles de 30 y 40 habitaciones, que nosotros nos tenemos que unir para que nos escuchen y hay hoteles y gerentes o dueños que tienen la mentalidad que esto no va para ningún lado; que tanta reunión, que tanta cosa, pero eso es lo que pasa, poco a poco el esfuerzo nos está dando resultados y grandes; fíjate que no tienen esa mentalidad; yo pienso que tenemos que estar unidos para poder sacar a delante el sector y sacar a delante los hoteles.
- No sé, eso ha sido muy subjetivo, de pronto muchos gerentes o propietarios inicialmente vieron que la Corporación iba ser solamente para un tema comercial, que nos iba a generar un montón de negocios y si bien nos ha aportado, no ha sido fuerte en ese sentido, porque hay otros temas en los que hemos visto beneficios, entonces no ha sido el nivel de ventas, sino a nivel de asociatividad, de lo que yo te decía, los

10 hoteles hemos logrado negociaciones, por ejemplo el tema de seguro hotelero, pero como somos tantos hoteles es mucho más económico, han sido otros benéficos, que de pronto algunos dueños no los vieron y decidieron retirarse en su momento, pero por nada malo pienso yo.

- Yo creo que la razón principal es que cuando uno entra a este tipo de organizaciones, de ayudas mutuas, uno siempre espera que me van a dar, por ejemplo, COTELCO. Yo te voy a pagar entonces que me vas a dar, Y ahí es donde empieza el error porque no es qué me vas a dar sino usted que me va aportar, entonces mucha gente ve que no es lo de ellos, entonces se salen. Por ejemplo, uno de los hoteles que mencionaste ahorita la dueña de hecho no quería seguir con el hotel entonces lo puso en arriendo, entonces algunos dueños no lo quieren, es válido. Pero esto es más que todo usted que puede aportar y no solo eso, sino también qué puede aprender, ya que somos 10 gerentes manejando los hoteles con anécdotas y formas de manejar distintas, diferentes experiencias y conocimientos, se nutre mucho más en la forma de cómo manejar y operar el hotel.
- Como te dije iniciamos 17 muy entusiastas pero poner 17 empresas de acuerdo en una toma de decisiones, eso era una locura, eran unas discusiones que uno decía que bobada, si es por el bienestar de todos, pero no todo el mundo tiene el mismo punto de vista frente a cualquier tema, entonces tomar decisiones 17, y la otra era que había que hacer, cuando empezamos 17 la idea era hacer, todos muy entusiastas y con muchas ganas, muchas energías, pero obviamente coger la rutina de las

reuniones cada 8 días, la misma hora, el tiempo y que la premisa de nosotros, era que si estamos los 17, los 17 tenemos que aportar, tenemos que trabajar porque si el beneficio era para todos. Como ya sabes en los grupos de interés siempre hay unos que trabajan más que otros pero el beneficio siempre es para todo el grupo, pero aquí estábamos tratando de sacar toda una alianza a flote y hacernos más visible, que nos conocieran entonces era muy importante el aporte de cada uno y ellos se fueron dando cuenta y nosotros también de varias cosas, primero no era del interés de todos, hay gente que les gusta trabajar solo y no les interesa el cuento de las agremiaciones ni las alianzas, entonces ellos mismo se sacaron solos, tomaron la determinación de decir no. Las otras razones es que en muchas ocasiones ha sido porque venden los hoteles o cambian de administración o cambian de gerencia y eso la verdad tiene que ser de la responsabilidad y el compromiso del gerente, sino hay responsabilidad de la misma junta directiva que de los espacios, porque esto toma tiempo, el solo hecho de reunirnos cada 8 días 2 horas o 3 horas, de participar de las diferentes actividades, de hacer lobby, de ir a eventos; todo eso es tiempo, pero es de la única manera que nos podemos posicionar, entonces cuando por ejemplo los hoteles cambiaban de administración para la nueva, no era relevante pertenecer a la alianza entonces ellos tomaban la determinación y nosotros siempre hemos dicho si nos quedamos 3, 8 o 5 que sean los que quieren trabajar, los que queremos aportar para que esto salga adelante y estos han sido los motivos por los que se han retirado.

- Dentro del reglamento que tiene la Corporación digamos que hay unas condiciones que pueden ser exageradas, pero dan cuenta de la relación amistosa y el interés

corporativo y de progreso que tiene toda la Corporación. Han salido por una de varias razones, o no tenían las prácticas comerciales abiertas o no participaban en la definición de las políticas de manejo de la Corporación o porque muchos de ellos desistían de participar porque no veían el objeto de la Corporación y porque muchos pensaban que el objeto de la Corporación era llenar los hoteles y aunque se tiene la labor, éste no ha sido el tema fundamental de la Corporación, también que cambiaron de propietarios, entonces los nuevos propietarios tomaron la decisión de no participar más por ignorancia o por desconocimiento, porque nunca preguntaron qué labores desarrollaba la Corporación, y porque han cambiado la modalidad de arrendamiento, o lo han entregado en operación y los nuevos arrendadores o administradores consideran que no tienen necesidad de estar en la Corporación.

- Hotel Laureles 70 porque lo vendieron y los nuevos dueños no les interesa mucho, hubo otro, el Hotel Florida que a mí me tocó, no hace mucho, no estaba en buena situación económica, Calazans Real también lo vendieron, y el Merlot, yo diría que tienen otro objetivo, entonces cuando uno no cabe en algún lugar, sencillamente se retira, cada cosa en su lugar.
- Falta de compromisos, ventas de hoteles, cambios de gerencias, es como las presidencias, llega otro presidente y cambia todas las cosas y no quiere hacer lo que el otro estaba haciendo y cambia todo, entonces el que viene dice, no quiero más; pero yo creo que los de mayor estabilidad, los que más luchamos por esto, los que más hemos estado, consideramos que esto es primordial y de hecho nuestra

invitación siempre es que estemos y los que estamos vinculados comprometidos con la Corporación, al hacer una venta o al entregar una gerencia, creo que es tarea de cada uno decir; esta alianza es fundamental, cómprelo pero cómpreme esta idea que es una alianza, o si hay un gerente nuevo, vea, si quiere tener una mano amiga en su trabajo va a ser esta alianza.

- Cuando entre, estábamos 13, el Hotel Laureles 70 salió porque cambio de administración y la nueva administración no quiso continuar, lo mismo pasó con el Hotel Calasanz Real, lo subarrendaron entonces salió por ese motivo, la nueva administración no quiso continuar en esta Corporación y el Merlot como que eran varias hermanas las que estaban comprometidas, y no estaban como de acuerdo en continuar y por ese motivo salieron también.
- Desde entonces, que yo era directora de mercadeo de este mismo hotel, cuando se hizo el ingreso al PRODES, lo veíamos con el objeto de vernos muy grandes, de trabajar mancomunadamente en un tema de compras a escala, de poder sin recelo alguno trabajar comercialmente, ser muy visibles y si bien muchas de esas cosas se han alcanzado porque se ha convertido como en los ejes principales, siento que desde afuera todavía no se ve la labor que hace la alianza o la Corporación, todavía nos cuesta ponernos de acuerdo en algunos temas de compras y tarifas. Es una Corporación que debería ya a 7 años de haber montado 1, 2 o 3 proyectos a FONTUR, o a entes gubernamentales. Hay trabajos muy buenos, el tema de inclusión social, el tema de certificación ambiental, el ESCNNA son muchos logros, pero

seguimos siendo poco visibles, siento que falta mucha fuerza y a nivel comercial que era el objeto principal estamos quedados. Si usted no ve algo que te interese dentro de eso grupo lógicamente no vas a querer estar dentro de él.

Dimensiones de análisis de la pregunta 5

- Confianza
- Desarrollo de territorios
- Negociación
- Asociatividad
- Toma de decisiones - Comportamiento

6. ¿Cree que eso debilita la Corporación (la red)?

- Para nada, en este momento está solida con 10, lo que pasa es que hemos tenido esa fluctuación entre 10, 13 y de pronto yo pienso que si llegara un momento en que faltaran hoteles como grandes, porque los que se han ido son hoteles pequeños y que no han tenido tanta incidencia en la toma de decisiones, por ejemplo si a nosotros se nos va un *Hotel 3*, un *Hotel 5*, un *Hotel 4*, un *Hotel 9*, son cosas que si nos quebraría mucho, pero con los que se han ido no ha pasado nada, la Corporación ha seguido exactamente igual, no se ha afectado en ningún momento.

- Depende, porque los que se han salido no han significado mucho, sin hablar mal de los que se han salido, pero no han sido como muy significativos; pensaría que si se salen cabezas grades como el gerente del *Hotel 5* o un *gerente del Hotel 3*, si nos golpearía mucho porque son personas que tienen poder, que son reconocidas, entonces pienso que los que estamos, obvio si llega más gente, bienvenidos, pero no se han salido las cabezas importantes, entonces no nos ha golpeado, no hemos dicho hay se salió tal hotel, que vamos a hacer; esto se va a caer, no seguimos.
- Yo pienso que no porque **somos los que estamos** como dice el dicho y si nosotros 10 a si seamos 10 vamos a buscar que la zona sea segura, que la zona sea atractiva para el tema turístico, que cada una de la oferta que tenemos, nuestros hoteles y que de la mejor manera saquemos el beneficio comercial, yo pienso que no, no nos debilita, antes hemos sido muy constantes y los que estamos llevamos varios años y queremos seguir con la estrategia y pienso que estamos más fuertes ahora, inclusive yo pienso que los reconocimientos que hemos tenido.
- No creo, antes la fortalece los que estamos y como te digo esto es un acuerdo de voluntades, esto no es obligación, es usted que quiere aportar y cómo lo quiere aportar y el que quiera entrar bienvenido. La idea es dar visibilidad a la zona, se trata también de trabajar en conjunto con el gremio y algunos participamos más activamente ya que digamos estamos en la junta directiva y aunque es mas a nivel nacional, pero la Corporación lo que quiere es más para la zona.

- La verdad no, unos llegan y otros salen, uno dice que son 16 y ahora hay 10, no importa por lo mismo que te decía, se están quedando los que realmente quieren trabajar.
- Al contrario, de hecho la Corporación se ha ganado su lugar en la ciudad, eso no debilita porque nosotros tenemos los objetivos muy claros, nosotros participamos en el desarrollo de productos turísticos, hemos tenido reconocimientos por parte de la administración municipal y departamental, por nuestra labor con los niños, por nuestra defensa de los niños con el programa ESCNNA, en fin, ya nos hemos convertido en **una fuerza viva del turismo en el municipio de Medellín**, hacemos parte de algunas de las mesas de trabajo en diferentes temas y se nos reconoce, se nos reconoce como aportantes, nosotros tenemos reuniones permanentes con todas las instituciones, con todos los directores de instituciones buscando la forma de hacer convenios, de hacer acuerdos de colaboración, y podríamos ser más, estamos abiertos a ser mas, incluso, lo planteábamos como una necesidad, porque en el sector de Laureles Estadio hay hoteles de buen formato que merecerían hacer parte de la asociación y hasta donde hemos investigado tienen buenas prácticas comerciales y podrían hacer parte, sin embargo, no ha sido nuestra preocupación y no hemos tomado la decisión abiertamente, en este caso yo soy el presidente actual de la Corporación, es una presidencia que la rotamos y yo le he pedido a nuestra directora ejecutiva que hagamos unas citas para invitar a participar algunos hoteles que sí podrían hacer parte de nuestra Corporación.

- Para nada, siempre he dicho, son los que son y además que aporte, cuando yo estoy aportando, creo que todos hacemos un buen aporte ahí, y el que en realidad no hace parte activa en esto va saliendo, solito se va sacando. Yo creo que cada cosa en su lugar, no nos ha debilitado para nada. Antes hemos crecido más.
- no, no para mí no; como es un comienzo, al final van a quedar los que tiene que quedar, de hecho, si son 10, esos 10 llevan los mismo 6 o 7 años, entonces creo que antes se ha fortalecido en vez de debilitado, es como quien dice, somos los que somos y quedamos loas que éramos, en ese momento es donde más se fortaleció, digamos que los que se han ido más bien es porque no han estado 100% convencidos, entonces nosotros llevamos más de 6 años en estas, yo creo que es porque estamos supremamente convencido de que este es el camino.
- No, pienso que los que estamos, estamos comprometidos y se ha hecho mucha fuerza, hemos entendido que ya en 7 años se ha trabajado muy duro para que esto permanezca y los motivos por los que han salido no ha sido por una mala administración de la Corporación sino por motivos ajenos, porque entregan el hotel; entonces pienso que no es un motivo para que se debilite.
- De alguna manera sí, porque entre más cantidad de hoteles seamos, más visibles y más poder de decisión y de escucha podemos tener a nivel de gobierno y de entidades y entre menos seamos se va perdiendo esa credibilidad y esa confianza en nosotros mismos.

Dimensiones de análisis de la pregunta 6

- Toma de decisiones
- Compromiso
- Poder
- Asociatividad
- Desarrollo de territorios
- Entes gubernamentales

7. ¿Qué beneficios considera que les ha dado estar red?

- Hay que mirar que hay muchos otros benéficos que podrían tener, pero solamente hoy se está trabajando un tema de posicionamiento de imagen, cierto, que eso permite ejemplo que vayamos a una feria, a un stand que vale \$4'000.000 van 10 hoteles, que se haga una revista, un brochure y aparecen los 10 y paga la Corporación, el tema de reconocimiento por todo el trabajo realizado, el tema de la certificación que se hizo en grupo, el tema de pedir un psicólogo, un abogado, un contador para todos, eso son cosas muy importantes. Ahora estamos en las capacitaciones de las NTS para todos, las capacitaciones en diferentes áreas que se han hecho para todos, del relacionamiento entre las cosas que da la alcaldía es para todos.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- Muchos, muchos, muchos; todos, todos; estar en la Corporación, ser reconocidos, tenemos una líder que yo digo e insisto que si no fuera por esa líder no estaríamos en este momento, estamos muy fortalecidos, entonces somos escuchados, somos reconocidos, somos amigos, nos ayudamos, nos colaboramos; todos los beneficios, todo lo que tú quieras, en que ya el Poblado nos conoce, en Centro nos conoce, por fuera nos conocen, todo, todo.
- Como se trata de asociarnos y de trabajar unidos, yo pienso que desde el tema comercial, así no sea una negociación para toda la Corporación nos tenemos en cuenta entre nosotros y procuramos llenar primero nuestras habitaciones y ya cuando ninguno de los hoteles tiene, ahí miramos otra opción fuera de la Corporación, eso como uno de los beneficios, otro, nuestros nombres cada vez es más fuerte, nos tienen en cuenta para temas, nos invitan. A capacitarnos entre todos, el tema de la certificación en la norma, todos los hoteles contratamos a unas líderes en el tema de sostenibilidad para qué nos ayudara con la certificación y se pudo lograr como ese tipo de cosas.
- El nivel operativo, yo pienso que juntos podemos ser más exitosos, la unión hace la fuerza, digamos que también se buscó tener beneficios al estar unidos en costos, precios, porque hemos logrado hacer negociaciones que nos han bajado el costo a todos; entonces el beneficio ha sido por los dos lados, comercial y operativo.

- Lo del aprendizaje, ahora con las normas, entre todos contractamos a una sola firma para que nos certificará, en economías de escala. En ese tema llevamos siete años con algunos proveedores, nos hemos reunido y se hacen negociaciones, pero como te he dicho somos diferentes y aunque se hace, no todos la siguen comprando porque cambian de opiniones con respecto al producto, por el gusto de los dueños y es una molestia, pero en muchas otras cosas si le compramos a los mismos proveedores sobre todo en el tema de las normas para la certificación.
- Nos ha traído muchos beneficios, porque ya no hablamos de 10 sino de una Corporación que identifica a esos 10, de una Corporación que está representando ante cualquier cantidad de instituciones a 10 hoteles y que de alguna manera se reconoce ese trabajo de asociatividad, gremializa sin ser gremio, lo que hemos venido ejerciendo durante todo este tiempo.
- Beneficios, n cantidad en realidad, pero para mí algo que siempre he destacado mucho, el solo hecho de yo poder hablar con mi colega y verlo como mi amigo, que me puede ayudar y yo lo puedo ayudar, ya para mí eso es un gana, gana, porque la historia de Colombia siempre entre las empresas ha habido ese rose. Cosas tan sencillas como que se prestan implementos o utilería; para mí ese es el apoyo incondicional más grande, porque es que igual en la operación de un hotel no puedo estar comprando cada que tenga x actividad, no me puedo estar llenando; o de comprar cubiertos, sillas colchones, porque son situaciones que son específicas y muy esporádicas, que uno mantuviera el evento con la misma cantidad de personas,

la ocupación con la misma cantidad de personas; uno dice, ya me toca comprarlo, no tengo que estar prestando pero hay momento que se hace necesario y todos, no es sino que usted pida. Informamos de capacitaciones, muchachos necesito esto, vamos hacer una capacitación en el hotel y me queda 15 cupos quien quiere mandar personal, entonces nos beneficiamos de alguna manera, no es lo mismo en temas de capacitación yo decir que me voy a conseguir una capacitación para mis dos muchachos del restaurante que yo decir me conseguí con el SENA una capacitación en mesa y bar pero la hacemos con la Corporación para capacitar a todos los meseros de la Corporación y las clases las hacemos una vez a la semana en cada uno de los hoteles hasta que terminemos, como va a ser lo mismo, nunca me va salir igual, nunca me va a ser el mismo costo capacitar 2 personas que capacitar 15 o 20; en temas de compras no es lo mismo yo comprar para uno, entonces por ejemplo hacemos negociaciones en conjunto, decimos muchachos necesitamos hacer la negociación del área protegida con Emermedica, con SEM (entidades prestadoras de servicio de atención médica prioritaria) con cualquiera, a listo yo hago la negociación, yo cotizo con las tres, no es lo mismo que un proveedor a que escoja 10 que a 1, o muchos dirán, no a mí no me interesa, listo nos vamos 4, nos vamos 5 pero yo estoy en capacidad de pedir porque no es un solo cliente, ya nos volvemos en un punto de referencia, en una asociación, donde todo el mundo quiere estar o donde todo el mundo quiere llegar ¿Por qué? Porque es que son 10, no es lo mismo llegarle a cada uno de los 10 que llegarle a los 10 completos, entonces en temas de negociación también.

- Muchachos tengo un grupo, son 300 personas tarifa x quien se apunta, o quien se va conmigo de tal fecha a tal fecha, entonces ese grupo no sale de Laureles, o cosas como que me sobrevendí, muchachos necesito una habitación, me facturan, si hágale, entonces ya es ese colegaje que uno no está solo aislado con todos los problemas del mundo, sino que uno mismo con ellos se vuelve como una salvación o situaciones difíciles, nos mandamos vea, julanita de tal estuvo en el hotel x de la Corporación e hizo un robo, o es una persona que puso problema para pagar la cuenta, se emborracha todo el tiempo, entra con mujeres, mejor dicho, por ahí nos pasamos toda la información, entonces que pasa, que todo el mundo está alerta, todos estamos cuidando la espalda a pesar de no estar tan cerca, pero todos están pendientes.
- Puede que muchas veces no sea plata, aunque también se ve la plata, o sea en economías de escala y en ciertas situaciones que uno dice, que no me llego la plata, pero todo lo que estamos haciendo si lo evaluamos financieramente hay plata de por medio, en tiempos, en cualquier cantidad de cosas, entonces eso si un beneficio muy grande, el solo hecho que nos reconozcan las entidades gubernamentales, ya nos tienen en cuenta, porque anteriormente ni figurábamos; claro muy juiciosos también, hemos emprendido muchos proyectos juntos que de alguna manera no han dado prioridad con entes gubernamentales, y aparte de eso porque el que llega primero es el que pega primero, entonces hemos emprendido como proyecto de la mano de la gobernación, de la alcaldía y eso se revierte en dinero, entonces puede que no nos den dinero, pero por lo menos ya nos tienen en cuenta en temas de capacitación,

para reuniones, para hacer parte de los comités de seguridad, de producto turístico, por ejemplo: cuando estuvieron en la reforma del POT (Plan de Ordenamiento Territorial) nosotros participamos de todo eso, entonces uno dice, por lo menos nos están escuchando porque quien mueve la economía, nosotros y dentro de toda la cadena del turismo, lo que más jalona es la hotelería, entonces somos escuchados en muchos ámbitos.

- Es el sello de hacer parte de la Corporación, es poder abrir puertas para gestionar ante las instituciones del municipio, del departamento, ante el FONTUR ahí unos temas de buenas prácticas, que somos 10 gerentes compartiéndonos buenas, regulares y malas prácticas, simplemente para mejorar, también nos compartimos los mejores proveedores y en algunas oportunidades, hemos hecho volumen y economías de escalas, compras masivas. Me ha servido, posiblemente si no hubiéramos estado en la Corporación, posiblemente no me hubiera certificado tan rápidamente, porque los asesores trabajan con 10 hoteles en conjunto, el precio era menos y no solo eso sino también la disciplina colectiva que se generaba al trabajar en equipo, con los gerentes o representantes, compartimos modelos de trabajo, compartimos formas de hacer las cosas y esto nos ha beneficiado en el mercado, hay una red permanente que en momentos, nosotros somos los primeros que nos llenamos porque nos compartimos los clientes, nunca dejamos ir un cliente, en que nos sirve, antes era imposible atender a un grupo de 100 personas, ahora lo podemos hacer entre todos y ahora los repartimos y nos lo compartimos además de las responsabilidades.

- Yo no me saldría jamás, creería yo porque es visibilidad, es compañerismo, yo me lleno y tengo un grupo de amigos, porque si lo llamamos amigos, a los que yo puedo mandarles, en un grupo tenemos un chat, entonces decimos, quien no está lleno, entre todos, entonces hay como esa unión y ese compañerismo, que necesito esto, lo otro; también es una economía de escala, entonces ahí los benéficos son muy grandes.
- Qué beneficios te genera tener amigos o no tener amigos? porque la Corporación yo no la veo como que pertenezco a un club, me siento como en un grupo de amigos, esa confianza que se genera es muy importan, entonces bueno, el beneficio de la amistad, nosotros en este momento somos muy abiertos a nuestra información, es decir, si alguien está haciendo una estrategia y la hace bien lo primero que hace es compartirla, por ejemplo estamos mirando temas de cafés, este café de acá es de Ciudad Bolívar de 1700 MSNM, con ciertas características que no tienen normalmente las otros cafés; es el tema del servicio, de la calidad porque yo me esfuerzo para cada vez por ser mejor, porque cada vez es más difícil, nuevos hoteles con todo nuevo, a mí me toca actualizarme, la única forma de yo compartir es con calidez.
- De hecho esta alianza ha hecho que piense de otra manera, con la alianza yo no pienso en el *Hotel 7* ni en los hoteles de la alianza sino en Medellín, la idea es vender Medellín, mientras más vendamos Medellín, más nos beneficiamos todos y ese es el objetivo de la alianza, la alianza no es que nosotros tengamos más dinero que los

otros hoteles, ni que nos vaya mejor que a otros hoteles, el motivo general de la alianza es que a Medellín sea reconocida como una ciudad turística de importancia y que venga más gente cada vez, porque uno de las cosas como te decía ahora, como nos damos la información, es entregue, entregue quien no le queda fácil, hay que hacer otra gestión o verlo de otra manera.

- Todos los beneficios, porque es que hablar por un solo hotel es difícil, un solo hotel no hace mucho y estar unidos llegamos a lograr muchas cosas, que nos reconozcan y aparte el trabajo que *la coordinación* ha hecho es increíble y por eso es importante, porque estamos pendientes siempre, el año pasado tuvimos grandes reconocimientos, entonces es importante estar ahí.
- Tenemos economías de escala, hemos trabajado juntos en temas turísticos, tener más presencia en exposiciones, feriados, a nivel de alcaldía se han hecho trabajos, se han sacado productos, revistas, se ha hecho todo el tema de certificaciones, se ha generado todo el tema de capacitaciones a nivel de empleados de los 10 hoteles, la mediciones psicosociales que eso es importante hoy en día y es un tema legal de complemento, se ha generado campañas, todo el tema de los ciclo paseos, de generarle como otra visión al sector de Laureles de que lo miren con otros ojos, de tener más participación a nivel de mercados, de unir tantas camas entre todos y poder alojar grupos muy grandes o eventos empresariales muy grandes, todo eso nos ha permitido el haber estado juntos, sin embargo, uno quiere más.

Dimensiones de análisis de la pregunta 7

- Confianza
- Gestión de conocimiento
- Desarrollo de territorios
- Asociatividad
- Negociación

8. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la Corporación?

- Pues hasta ahora no le veo nada negativo, yo todo lo veo es positivo, no es fácil porque son 10 personas distintas y 10 personas que no todos tienen la capacidad de toma de decisiones, porque, hay unos que son gerentes dueños y hay otros que son gerentes que no son dueños, pero eso no ha imposibilitado que la marcha se siga, yo negativo de verdad no veo nada.
- (En otro apartado) Hay muchas otras cosas que serían muy interesantes, pero se necesitarían que tuviéramos más personas encargadas, entonces decir que nos vamos a dedicar a una economía de escala porque podemos vender escobas, yo en estos momentos estoy sola y mi fuerza laboral y lo que yo represento, soy más importante haciendo otras cosas que comprando escobas, y es que el músculo financiero de la Corporación tampoco da para tener más empleados, porque si

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

tuviéramos un musculo financiero podríamos tener una persona de proyectos, otras cosas, pero es que yo estoy sola, entonces a mí no me da para todo.

- 0.0.0.0 nunca le he visto nada malo, al contrario, todo lo mejor
- No, yo pienso que no hay nada negativo, porque nosotros de ahí solo tenemos beneficios, porque si entre todos nos podemos ayudar para el tema de las ventas, para que sea más fácil por ejemplo que la Corporación asuma un costo de una persona que nos venga a dar una asesoría en sostenibilidad, es una gran ventaja, es un beneficio, es algo que hay que hacer porque ya lo exige como tal las entidades, pero pienso que no, nada negativo.
- Nosotros tenemos la oferta de las habitaciones, siempre se ha hablado de crear una operadora de turismo, ha estado en el tintero, pero no hemos ido un poquito más allá, podríamos trabajarle mucho más a eso y al final son ventas para todos porque usted empaqueta como te dije ahora, no vendemos las habitaciones, sino que vendemos es ciudad, que hacer en Medellín y sus alrededores, la gente le va a comprar mucho más contenta, en ese tema hemos sido un poco tímidos y es algo a mejorar.
- Si, también las hay y precisamente está en el tema de la toma de decisiones, ponernos de acuerdo se nos dificulta, y dilatamos mucho las decisiones que tenemos que tomar o a veces por las múltiples ocupaciones que tenemos, entonces tenemos muchas actividades para ejecutar, y le toca estar a *la coordinación*, vea; pilas que no

me han mandado, miren. Qué hemos hecho para mejorar eso?, ir como endosando las responsabilidades al mismo personal del hotel; por ejemplo aquí los muchachos ya saben que es la Corporación, ya saben a qué nos dedicamos; entonces si yo no puedo ir a una reunión mando a mi comercial y mi comercial me pone al tanto y tomo las decisiones que bien o mal yo respaldo lo que se hable allá, entre otras cosas las decisiones se toman con mayoría y por decir algo emprendimos proyectos como todo el tema de sostenibilidad, el tema de prevención de las ESCNNA, entonces uno va haciendo, como yo gerente o yo administrador no me puedo encargar de todo, entonces yo voy nombrando líderes, en este sentido a las reuniones no siempre tendría que ir yo, sino que se van mandando los líderes para que participen y se vayan también como informando, porque está lo del tema de la certificación, lo de SSST, entonces son mil cosas que por más que uno quisiera a veces el tiempo no le da, entonces han sido los puntos que hemos tenido que tratar de repartir de alguna manera funciones para que las cosas vayan fluyendo más rápido.

- Hoy nuestra dirección ejecutiva es una gestora, una relacionista pública que lo hace con éxito y mucha pertinencia, porque nos ha posicionado, porque visibilizado y porque nos ha dado presencia en el municipio de Medellín, lógicamente una dirección ejecutiva no es compatible con una dirección comercial, hemos pensado que para ampliar a más socios, para tener otros productos propios, necesitamos una estructura más robusta, de pronto con una dirección comercial que nos permita soñar en grande, hacer compras para todos los hoteles, que nos permita incursionar en otro tipo de negocios y eso puede ser lo que nos está faltando.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- Siempre lo he dicho, los seres humanos somos muy complejos, somos muy amigos, pero cada ser humano es diferente, entonces a veces, aunque considero que nos ponemos de acuerdo fácilmente, aun todavía falta ponernos de acuerdo porque somos diferentes, quisiera que se potenciara más la economía de escala, pero como cada hotel es diferente. Nos falta disciplina, hemos tenido una buena líder que es *la coordinación*, todo parte de ella, pero no le toca fácil, es que son 10 cabezas diferentes, la complejidad, nos llevamos súper bien como te digo, pero hay diferencias, muchas veces no me parece esto pero ya por votación.
- Yo creo que todo se vale y todo lleva un ritmo, a mí me parece que la alianza marcha y que va bien, yo me considero un feliz integrante de la alianza y es un tema de todos y si todos vamos hacerlo vamos hacerlo, pero la confianza, la amistad es lo más importante.
- Por mejorar, diría un poco más de labor comercial, pero es lo que dice *la coordinación*, para ella es muy difícil porque son 10 hoteles diferentes entonces la labor comercial hacía qué hotel, porque tendría uno con preferencias, ella habla por todos y es finalmente el huésped quien decide donde se hospeda, pero hacerle fuerza solo a uno, muy difícil porque uno va a decir ¿Por qué? Porque le hace más fuerza a X o Y hotel. Y en esa parte no es equitativa por ejemplo cuando sale un negocio grande ella no envía a todos los hoteles la propuesta para que todos se ofrezcan.

- No siempre el valor de la noche se acomoda a todos los hoteles, por ejemplo para nosotros en tema de grupos es más complejo porque nuestra acomodación no es múltiple, entonces en la tarifa económica en una habitación doble a nosotros nos sale muy económico y ellos no pueden participar de todas las ofertas, entonces, obvio porque ella lo pone en la mesa y dice ¿Quién participa con esta tarifa? Pero no todos participamos, por ejemplo en mi caso es bastante complejo la acomodación múltiple porque un hotel que tenga acomodación múltiple de 6 personas, a \$50.000 con la habitación le queda a \$300.000, pero a mí me queda a \$100.000 entonces no hay como esa equidad.
- Siento que desde afuera todavía no se ve la labor que hace la alianza o la Corporación, todavía nos cuesta concentrarnos en un producto que es de uso diario para los huéspedes para comprarlo y generar unos ingresos al interior de cada empresa, eso nos cuesta, ni en siquiera un ameniter somos capaz de ponernos de acuerdo, como tampoco somos capaz de ponernos de acuerdo de un tema tarifario, cuando se habla de tarifas ya no somos amigos, entonces hay ciertas cosas que no se pueden tocar.

Dimensiones de análisis de la pregunta 8

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Dirección• Normas• Toma de decisiones• Complejidad |
|---|

- Negociación

9. ¿Invitan más hoteles para pertenecer a la red, cómo ha sido esa invitación?

- Ya hay otro cuento diferente, a los que quieran pertenecer a la alianza Corporación se le hace un análisis, se le hace una visita, si el hotel cumple con ciertas características.
- Si, en su momento a los inicios de la Corporación se hizo incluso varios hoteles fueron invitados, algunos con su respuesta negativa, no es que no soy del mismo formato, no compito con ustedes en tarifas, entonces no quisieron formar parte de la iniciativa pero siempre estamos dispuestos a que otros hoteles quieran participar y pienso yo que obviamente hay unos requisitos porque ya dentro de nuestro estatuto tenemos muy claro cuáles son los requisitos para que los hoteles quieran formar parte de la asociatividad, lo importantes es que los hoteleros de la zona entiendan que es importante asociarse, que es importante ser juiciosos con la tarea, como ser consecuentes porque de pronto muchas personas se quedan a mitad de camino y por eso muchos hoteles se fueron, pero pienso yo, es ver eso, el beneficio y la parte buena de la Corporación.

- El que quiera ser parte bienvenido, pero tiene que saber que venimos con cierto ritmo de trabajo y es venga aportemos juntos. Pasa que dentro de los mismos hoteles pasan varias administraciones.
- Pero abiertos totalmente, siempre hemos dicho ojalá la Corporación crezca más, aunque las personas deben ser un poquito abiertas.
- También sucede que los dueños de los edificios no son los mismo que operan o que no lo manejan, nosotros cuando nos metimos en el cuento no sabíamos de hotelería, pero nos metimos en el cuento de hotelería y hemos aprendido, pero hay personas que no, que si no me da esto entonces no, entonces suben y bajan precios que lo manejan de una manera más arbitraria y eso son los que hay que cambiarles el chip, tiene que meterse un poquito más y aprender más de esto, este grupo es interesante para ellos, pero si piensan de esa manera, que voy a aprender y a aportar, pero si es que me van a dar ya están sesgados.
- Si, aunque cuando se crea la Corporación queríamos como darle un enfoque más amplio, sin perder el foco, porque que era lo que pensábamos, si lo abrimos mucho entramos a competir con COTELCO y esa no es la idea de nosotros y aparte de eso si nosotros estamos trabajando por un sector si nos abrimos mucho, entonces perderíamos también como el norte de lo que inicialmente nos convocó y era poder fortalecer todo este sector de Laureles Estadio.

- Sí, claro; entran unos, salen otros y así, nosotros tenemos unos requisitos para entrar a la Corporación, primero tiene que ser del sector Laureles Estadio y aparte de eso, el hotel que quiera ingresar nos debe mandar una carta de intención de porque quiere hacer parte de la asociación, de la Corporación, porque no es simplemente pertenecer o figurar, sino cuáles son sus intenciones y que es lo que viene a aportarle a la Corporación, entonces después de que nos envían esa carta nosotros evaluamos, montamos un check list de los aspectos de la infraestructura y el servicio que tiene el hotel, porque tampoco nos interesa que sean hoteles que no cumplan con los estándares, primero porque tiene que ser hoteles legalmente constituido, entonces les pedimos toda la documentación para verificar quien es el hotel, quienes son los socios, donde proviene el patrimonio, aparte de eso vamos al hotel y aplicamos un check list, que tenga por lo menos los servicios básicos, y aparte de eso, otra cosa es que realmente sea hotel y no motel disfrazado de hotel que a veces pasa, entonces que no se venda por horas, que independiente que si una persona viene te pago la noche y se queda 2 horas, eso es otra cosa, pero no que usted quiebre las tarifas para poder vender por horas, entonces le cambia el concepto a hotel, entonces se verifican todas esas cosas, si cumple con eso le damos el ingreso y al darle el ingreso tienen que pagar algo como retribución a los 7 años de trabajo y de Good Will, que ya nosotros hemos ganado y el terreno que hemos caminado, entonces muchos se quedan ahí, porque les toca pagar dos salarios mínimos en cuotas y aparte de eso nosotros cada que nos reunimos, inicialmente era semanal ahora es quincenal, el hotel donde toque la reunión nosotros nos rotamos para que sea equilibrado y no se le carguen los gasto a uno y a otro, entonces el hotel pone un

desayuno, un almuerzo o cena, depende del horario de la reunión, el solo hecho de ingresar que ofrezca 4 reuniones en el hotel, entonces eso nos da un poco de tiro porque en realidad uno se va a ver y se vuelve oneroso, pero estamos en servicios, entonces como uno no ofrece un desayuno, un almuerzo si es para nosotros mismos porque de aquí en realidad salen muchos negocios y uno dice que nosotros nos tenemos que atender bien para así poder atender bien nuestra gente, nuestros eventos etc. Entonces es básicamente eso.

- Dentro del reglamento que tiene la Corporación digamos que hay unas condiciones que pueden ser exageradas, pero dan cuenta de la relación amistosa y el interés corporativo de ésta, por ejemplo: no se admite ningún hotel que tenga al menos un veto por alguien de la Corporación.
- Estamos abiertos a ser más, incluso, lo planteábamos como una necesidad, porque en el sector de Laureles Estadio hay hoteles de buen formato que merecerían hacer parte de la asociación y hasta donde hemos investigado tienen buenas prácticas comerciales y podrían hacer parte, sin embargo, no ha sido nuestra preocupación y no hemos tomado la decisión abiertamente, en este caso yo soy el presidente actual de la Corporación, es una presidencia que la rotamos y yo le he pedido a nuestra directora ejecutiva que hagamos unas citas para invitar a participar algunos hoteles que sí podrían hacer parte de nuestra Corporación.

- No somos egoístas, pero si tenemos unos parámetros para que ingresen, se hace una inspección, una caracterización.
- Si, nosotros tenemos un reglamento y hay unas reglas que seguir, y la regla no es que hay que ser 5 estrellas, la regla es que usted tiene que tener sus documentos claros, debe estar de acuerdo con no a la explotación sexual, debe tener miras hacia las normas de sostenibilidad donde todos estamos certificándonos, de hecho, estamos certificados todos, debe tener el tema laboral completamente legal, que pague todos sus impuestos, más que todo esos son los requisitos.
- Y aparte de todo eso, si cumple con todos esos requisitos es porque es una empresa responsable y si hay responsabilidad en una empresa yo puedo enviar un cliente mío, si yo estoy lleno, decirle, vea lo voy a enviar a un hotel donde va conseguir la misma calidez que encuentra en el mío y podes decirle váyase para ese hotel y recíbamelo porque yo sé que va ver alguien, si usted no es responsable con todas esas otras cosas yo no espero que usted sea responsable ni si quiera con su cliente, entonces yo nunca voy a estar tranquilo en decirle, estoy lleno, te voy a mandar esta persona, porque uno de los requisitos es eso y eso es uno de los beneficios, cuando uno estaba lleno solo, que le decía a la gente que llegaba, a no; no hay más, ya la persona tenía que salir a buscar y muchas veces cambiaba de sector; tomo un taxi y me voy para el Poblado y allá me quedo, error, si somos hermanos, uno le dice a un hermano, vea hermano, me entró esta plata pero no la necesito toda, quiere usted un pedazo, si,

ahí mismo se la das, ve, me llego un cliente pero estoy lleno; ya te lo mando, y así nos ayudamos nosotros mutuamente.

- Si, pero lo que pasa es que hay unos parámetros que son importantes y los hoteles tienen que tener ciertas características para que a la hora de que si yo estoy full pueda recomendar, entonces no cualquiera puede ingresar, se hacen estudios, visitas y tiene que cumplir con ciertos requisitos que a veces no los cumplen.
- Si estamos abiertos, el tema del seguro, se sigue generando todas las propuestas comerciales, pero siento que no hay algo tangible que haga que la gente quiera buscarnos y estar ahí, que se cree una necesidad en los demás hoteles.

Dimensiones de análisis de la pregunta 9

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones• Confianza• Normas• Visibilidad comercial |
|---|

10. ¿Qué recursos comparten?

- No solo recursos físicos e información, sino que por ejemplo, mira la ley 300 dice que todos los hoteles en el evento de una sobre venta o un daño tienen que tener un

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

aliado a quien entregarle el huésped, esos hoteles son los 10, compartimos grupos eso es lo más importante de todo, hace 7 u 8 años habían un evento de 200 personas y les decía la gente ¡ay no! váyanse para el Poblado que aquí no los podemos atender, mientras que hoy si hay un evento de 200 de personas y se ocupan todos los hoteles, eso es un modo muy positivo, el que se puedan compartir esas habitaciones, que se puedan compartir recurso como el abogado, el psicólogo, que si alguien necesita una silla de ruedas se la pueda conseguir.

- Pero compartimos certificaciones y compartimos recurso, es decir, plata. Todo, cada año hacemos una sala de ventas de proveedores donde nos compartimos todos los proveedores, donde nos ayudamos con todo, la certificación, el viaje a Anato a Bogotá de *la coordinación* es por cuenta de nosotros, la fiesta de los niños que hacemos en diciembre todos los años, todo lo compartimos, si el hotel tiene que poner algo, el hotel pone, pero todos con ayuda a la Corporación.
- En sobreventas, en que necesito una camarera, en que necesito un mesón, en que necesito una cama.
- Todo, exactamente, todo, no somos celosos entre nosotros ni nada por el estilo.
- En cuanto ocupación procuramos llenar primero nuestras habitaciones

- Ya en compras y economía de escala como papel higiénico, champú nos falta un poquito más, aunque si hay dos o tres que se unen y lo hacen, pero deberíamos ser todos.
- Todo, todo en realidad todo.
- Cosas tan sencillas como que; muchachos me llene con un grupo necesito camas adicionales, yo te presto 2, yo 3; muchachos tengo un evento, me están pidiendo mantelería roja y no tengo, baje a tal hotel yo se la presto; me llego un discapacitado y tengo la silla ruedas prestada, suba por la mía que yo se la presto
- No nos copiamos, pero si nos compartimos el conocimiento, porque por ejemplo cuando estamos implementando la norma, nosotros tuvimos unas asesoras la documentación era la misma para todos, pero hoy en día esos documentos son casi que únicos y distintos para cada uno de los hoteles porque cada quien fue adaptando de acuerdo a sus necesidades, de acuerdo a su operación, a su administración, porque uno dice que los hoteles son los mismo y vas a ver y hay tantas diferencias en la forma como se administra, como se opera, la cantidad de empleados, todo, cuando la esencia es la misma.
- Se colabora, por ejemplo, cuando es suministro de equipos para determinados eventos que no lo tenga un hotel, pone la voz de alarma y todo el mundo le suministra lo que necesite en equipos, mobiliarios, colchones, camas sin necesidad de ir a

alquilar a otra parte, lo encontramos dentro del mismo grupo, cuando tenemos necesidades por ejemplo, frente a impuestos, o a facturas de algunos entes, siempre las consultamos y las comparamos los precios de KW/h energía, los precios del m³ de agua, los precios del gas, todo ha estado en la mesa de discusión para que todo el mundo le cobren pues en términos parecidos, nos apoyamos mucho.

- Yo no tengo una silla de ruedas, el otro me presta una silla, yo no tengo una camilla, el otro me la presta, recursos como esos.
- Tenemos una red de proveedores, ofrecemos capacitaciones, las hacemos muchas unificadas, apoyamos mucho lo de las ESCNNA de hecho los hoteles nos certificamos, apoyamos las fiestas de los niños en diciembre, los empleados, el seguro.
- Hojas de vida también sirve mucho como filtro, hay muchas personas que salen de los hoteles por robo y uno no se entera, aquí sale alguien e inmediatamente se dice, pepita acabó de salir de allí por robo, entonces cuando llega a los hoteles del nosotros hacemos caso omiso, paso otra cosa, cuando se presentan robos dentro de los hoteles inmediatamente con las cámaras toma la foto de la persona, lo mandan al grupo y ya todos los hoteles sabemos que persona es y como está vestido y si se aparece en alguno de los hoteles.

- Todo, yo creo que somos un grupo muy abierto y cada situación si tengo una situación la expongo y vemos a quien le ha pasado igual como la solucionaron entonces es muy chévere porque aparte de ser un grupo de hoteleros somos amigos, nos convertimos en amigos y compartimos la información.
- Nos colaboramos en ayudarnos a conseguir personal, más somos totalmente recelosos de prestarnos el personal, hasta el momento no hemos llegado a eso, ha sido complicado, de pronto la Corporación había pensado en tener unas 3, 4 personas supernumerarios, con un cargo de operador, que te sirve para muchas funciones para que desde la Corporación se le pague y se encargue de ese personal como tal, porque si es propio el personal de alguno de los 10 hoteles difícilmente y más que casi que trabajamos precisos con el personal, se nos enferma una persona estamos cojos.
- Todos los recursos, o lencerías, bajillas, todo lo de infraestructuras, camas, colchones, todo lo que se requiera para prestar el servicio de alojamiento, de un evento que tenga cualquiera de los hoteles, todo eso se hace entre nosotros 10, a nivel de personal es muy difícil, inclusive si alguien sale del hotel difícilmente lo contraten los de la misma Corporación, porque se hieren muchas susceptibilidades.

Dimensiones de análisis de la pregunta 10

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Confianza• Proveedores |
|---|

- Clientes
- Asociatividad

11. ¿Cómo visiona la red?

- Con posibilidades de crecer, si se pueden ampliar los recursos, porque, es que una sola persona no puede tener toda la capacidad de operación pero las posibilidades de seguir creciendo son inmensas, podemos ser operadores turísticos, podemos tener la parte de contratación de personal, todas las cosas que pudiéramos tener, usted se imagina todas las hojas de vida que yo recibo, si yo pudiera hacer un proceso de selección y un plan de capacitación para decir este joven está listo para que el día mañana, el día que alguien me pida un mesero yo lo tengo preparado, sería muy bueno, físicamente a mí no me da, si hay muchas ideas, hay proyectos que se pueden pasar a FONTUR y todo pero no es fácil porque igual como de la Corporación soy yo, porque cada uno de los hoteles tiene su propia actividad aunque hayan propuestas muy interesantes, hay cosas por hacer, que esto tuviera un músculo financiero un poco mayor y pudiéramos contratar más personal podríamos hacer cosas muy interesantes y ojala, ahí es donde estamos apuntando de que lleguemos a buscar recursos propios para que podamos ejecutar, con una persona por lo menos, podríamos empezar a hacer cosas.

- No es fácil, es muy difícil porque uno se cansa, porque hay esta reunión, porque se habló lo mismo, porque no se avanzó, por eso digo que si no hay una líder caemos. Nos reúne, nos entrega, todos estamos muy comprometidos, pero si no hay una cabeza, que nos esté empujando, porque todos tenemos mucho trabajo, esto se cae, no es fácil, hay que luchar y saber que siempre tiene que haber una líder; una como *la coordinación* que tenemos ahora, que ha sido la mejor que hemos tenido y que espero que dure por muchos años para nosotros porque esa es la cabeza, es el chip de nosotros. No le puede dar la locura, porque ella sabe que este esfuerzo es de ella y que si ella se va esto se cae.
- Mucho más sólida, mucho más fuerte, participando mucho más en eventos de talla internacional, más involucrada como en el tema turístico, por ejemplo hablo como de secretaria de turismo, nuestros entes gubernamentales, nosotros más involucrados en el tema de turismo como que nos tengan mucho más en cuenta para el tema de desarrollo turístico de la ciudad.
- Entre todos los grupos siempre hay líderes, y otros que van siguiendo, eso se ve acá y en todo lado, si los líderes que habemos en este momento seguimos con el mismo entusiasmos y eso, no tendría porque acabarse, y si le seguimos metiendo el mismo empeño, hacemos buenos negocios juntos entonces no hay razón por la cual la Corporación se vaya a terminar. Hay Corporación para años, claro está siempre ha habido sus altos y sus bajos, a veces pasa que no quiero, no voy.

- La idea de nosotros es crecer, que hayan más afiliados, digamos que hemos sido muy medidos y no nos hemos como abierto mucho, precisamente como buscando, no la cantidad sino la calidad de las personas que hacen parte de la Corporación pero la idea es esa, nosotros en el futuro crecer, no desmedidamente, no nos interesa tener n cantidad de afiliados, no es ese nuestro interés, pero si de pronto tener y abarcar un poco más hoteles de la zona, presentar proyectos que nos beneficien obviamente a todos los hoteles con el FONTUR y seguir como digamos que liderando procesos y proyectos dentro de la Corporación a beneficio de todos.
- La Corporación es un actor importante en el desarrollo turístico de la ciudad, estamos en un sector de alta transformación, en Medellín hay tres sectores hoteleros que son El Poblado, muy posicionado por todo el apoyo del estado, Laureles Estadio, un actor emergente que viene en ebullición, nosotros antes no teníamos hoteles con formato de cinco estrellas, ahora sí, tampoco había gastronomía ni sectores comerciales, ahora sí, entonces Laureles Estadio tiene muchas fortalezas que si no hubiera una Corporación como la nuestra entonces no se visibilizaría y eso es lo que nosotros hacemos, visibilizar el sector, el territorio, nos unimos para defender el territorio, para darle imagen al territorio, para cuidar el territorio, en temas de seguridad, ahora tenemos una excelente relación con la policía, entonces procuramos proteger a nuestros huéspedes, la cercanía del metro es otra fortaleza que tiene nuestra Corporación, todos los hoteles nuestros están cerca de Medellín porque están cerca de alguna estación del metro.

- Creciendo, me sueño con una distribuidora, con los clientes y hacer productos turísticos y todo eso.
- La alianza, grande y como un ejemplo, que creo que si las personas empiezan a entender lo que nosotros hacemos, lo harían no solo en este sector sino en todos los sectores.
- Y puede que lleguen a haber unas más grandes pero la primera es la primera y es el primer grupo que conozco que se une de esa manera, sé que hay otros PRODES, sé que siguen hablando, sé que se han salido de PRODES y siguen individuales porque es que hay muchos benéficos, por ejemplo nosotros nos podemos llamar el hotel más grande de Medellín, que entre todos tenemos 600 habitaciones, podemos alcanzar economías de escala, yo decir necesito 80 colchones es una cosa, pero ya si hablamos todos y cada uno necesita cambiar de a 20 cochones, entonces yo ya voy y digo, necesito 200 cual es precio, me los va a facturar así, me los va poner uno acá, otro acá y así, a veces no es fácil, pero otras economías de escala se pueden alcanzar, por ejemplo cuantos nos vamos a unir para comprar los champo o acondicionadores a x empresa, afortunadamente 4, a bueno, primero era yo solo, ya somos 4 entonces en cuanto me los va a dejar, entonces creo que hay ventajas que se pueden alcanzar, eso podría ser algo a lo que se le podría meter más, el problema es que muchas veces como cada uno presta un servicio individual, entonces no, yo quiero mi champo, yo quiero lo mío; entonces queda más difícil llegar a esos acuerdos.

- Creo que tiene mucho futuro, hemos ido creciendo y ya nos reconocen, ya saben quiénes somos, que hacemos, han sido 7 años en los cuales se ha trabajado, creo que *la coordinación* actual lleva 5, ya es mucho tiempo luchando por esto, para que sepan que es la Corporación Hoteles Laureles Estadio y creo que va seguir siendo grande y vamos a ser reconocidos, el logo va a llamar mucho la atención y van a decir, ve, están presentes, es algo reconocido.
- Yo creería que toca enfocarse en proyectos que sea del interés de los 10 o hacer un trabajo comercial, eso es lo que yo quisiera, también tener más participación en otros mercados, poder ir a otras ciudades y otros países con representación, yo creería que de ahí van naciendo muchas otras cosas, como las compras a gran escala que no sean podido dar pero que de alguna manera poco a poco se irán generando.

Dimensiones de análisis de la pregunta 11

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones• Proveedores• Desarrollo de territorios• Liderazgo• Negociación |
|--|

12. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones, quienes participan de ese proceso?

- Eso está definido en el pacto de convivencia y ese pacto de convivencia también hace parte de los estatutos de la Corporación, entonces lo que dice es que tiene que haber un acuerdo, y la idea se lleva a la junta, debe haber un número mayor del 50% en la aceptación, se solicita la votación y debe haber más del 50%, sin embargo por ejemplo hay una cláusula que dice que si algún hotel quiere entrar tiene que haber una aceptación del 100%, por uno que diga que no, no puede entrar, entonces son cosas que están definidas y escritas, lo bueno de eso es que no solamente están escritas, sino que ellos la cumple y ya saben.
- Por ejemplo, hubo una discusión en diciembre, con lo del regalo de la navidad, porque yo cada año les pido \$150.000 y hago fiesta para los niños y para los adultos, entonces un gerente dijo, ah, yo no estoy de acuerdo porque con esa plata, debería quedarse para los empleados de nosotros, otro decía, es que los empleados de nosotros también es obligación nuestra, o sea, nosotros también tenemos que hacer responsabilidad social, entonces en esa discusión se tomó la decisión, el que quiera dar la plata la da y el que no quiera dar la plata no la da, y así se hizo y con la capacidad que me dieron de dinero, con eso se hizo la fiesta con la secretaria de inclusión social, se hizo una fiesta en Moravia, se dieron más 100 regalos, se le dio a la policía regalo y ahorita en abril voy a hacer el día del niño

- Hay un reglamento donde hay la mitad más 1, llegamos a nuestras juntas que la hacemos cada 15 días, los que no fueron perdieron el derecho a votar, porque ellos saben que hay que ir, que hay que cumplir con la junta, entonces de acuerdo con los que hay, la mitad más uno, se toma la decisión, muchas veces te has dado cuenta que yo he sido como la más peleona entre comillas, porque no estoy de acuerdo, ta, ta ta, entonces todos están de acuerdo acepto las decisiones, pongo mis puntos, no les parece, aceptado, somos muy respetuosos.
- Inicialmente se pone en la mesa una propuesta y cada uno da su punto de vista en caso de que tenga algo que decir, porque muchas veces uno está de acuerdo y sabe cómo son las cosas y no tiene nada que decir. Entonces digamos, si hay otra idea de otra persona se pone en la mesa y se vota, se toma una decisión para toda la Corporación, pero se vota, la mitad más uno.
- Si están los estatutos y normalmente es mitad más uno, como en todo.
- Se tiene que acoger a las decisiones, pero por ejemplo depende de las decisiones: Si es una decisión de compras que unos quieren y otro no, no hay ningún problema, pero decisiones que toquen más el bolsillo de cada uno, si. Pero si es a nivel de la Corporación ya toca porque igualmente todos estamos aportando.
- Eso depende del tipo de decisión porque hay cosas que no son de la necesidad de todos, ejemplo, ayer hubo reunión, estamos los 10 que completamos la certificación

en sostenibilidad, resulta que esos 10 uno de los puntos de la norma era el tema de vertimientos; entonces estábamos que si lo hacíamos o si no lo hacíamos, o si nos daba espera, en últimas como decisión unánime, para los hoteles que tenían lavandería si o si habría que hacerlo, y llega el tema de ¿Cuándo lo vamos a hacer? Nos dejaron la no conformidad, hay que presentar en máximo 90 días la evidencia de que ya usted le trabajó al tema, de que usted ya lo hizo para que no le quiten el certificado, etc, etc; entonces uno es poner en contexto la situación, cierto, ligarlo a la norma o a la ley, lo que se necesite hacer y empezar a hacer, bueno ¿Quiénes están dispuesto a hacerlo? Ah, que julanita, o ¿Quiénes lo tienen que hacer? Porque estar dispuesto es otro cosa y tenerlo que hacer es otra, entonces lo tenemos que hacer 7 que somos los que témenos lavandería, entonces lo vamos a hacer; si, en cuánto tiempo?, entonces ahí es muy importante también liderar ese proceso, porque todo redonda en plata, entonces muchas veces las decisiones se quedan como en el limbo porque hay que sacar dinero y la verdad es que los hoteles es un buen negocio, pero así como es un buen negocio, como tiene ingresos también tiene salidas y son muchas, la operación de un hotel cuesta mucha plata, entonces la gente dice, ahh no es que están tapados de plata, hay unos que serán más exitosos que otros y depende también de la ciudades y todo, entonces cuando nos quedamos en una decisión es porque nos toca sacar plata y no hay, entre otras es porque decimos que la carga impositiva que nosotros tenemos es muy alta y hay ley porque si y porque no, y todo hay que cumplirlo, pero cuando uno voltea lo único que queda es sacar la plata, no queda de otra, entonces tratamos de ir dando prioridad e ir dejando como en “stand by” las que no tenemos que tomar ya, a veces nos quedamos mucho

ahí por temas de dinero, porque no hay, porque a veces la gente ve en nosotros la mina de oro, entonces yo llego los exploto y mejor dicho me hice el negocio con los 10 hoteles, también porque en muchas ocasiones los hoteles siempre somos y de y de y de noches, de restaurante , entonces decimos bueno y a cambio de que, si me entiende, ahí también nos frenamos mucho, pero hay cosas que fluyen muy rápido y muy fácil, entre otras porque sabes que en cualquier grupo de interés hay intereses particulares, entonces cada quien va peleando por lo suyo, por sacar un proyecto a delante porque se va a ver más beneficiado de pronto, pero aquí tratamos que sea muy unánime, muy ecuánime, para todo el mundo por eso también se queda porque el que no ve el beneficio, dice, no participo, o ha pasado que tomamos decisiones y alguien dice, no yo no voy, es muy respetable.

- Hay decisiones que es mitad más uno, hay otras que es el 100% y hay otras que deberían ser el 100% ejemplo: en alguna ocasión *la coordinación* iba para Ecuador, yo dije que no porque mi jefe no estaba de acuerdo en que pusiéramos 700.000 ¿por qué? Porque ellos ya tienen la experiencia de la comercialización en otros países y es más la plata que se invierte que lo que realmente se retribuye y hoy en día de eso, yo creo que si salió un negocio no salieron 2, ni siquiera da para pagar el viaje de *la coordinación*, entonces yo me quedo en mi poción aunque los otros no estén de acuerdo, y había que dar plata y los otros la dieron y a mí no me sacaron porque hacia parte de la Corporación y eran los 10 hoteles, digamos que de alguna manera me vi beneficiada, ya hoy muchos dicen que yo tenía razón, no era el momento para el viaje, se gastó demasiado dinero y la retribución no era para la inversión que se

había hecho, hay momentos que son así y hay otros que yo digo si y puede que otro diga que no toca llevarlo cargado, pero lo que si tenemos claro es, nunca se aparta a no ser que no sea parte de la Corporación, que esta persona dijo que no entonces no sale , no eso no, digamos que ahí lo llevamos cargado.

- Nosotros sabemos cómo nos movemos, somos muy conscientes, no es decir no porque no, es decir con un criterio frente a la situación
- Nunca violentamos a los gerentes en la toma de decisiones. Se plantean los temas, muchas veces las iniciativas surgen al interior de la reunión, pero muchas veces entre director ejecutivo, presidente y socios se fortalecen algunas ideas y vamos buscando para cada iniciativa los pares que nos acompañen en la realización.
- Las iniciativas resultan de las conversaciones que hacemos en junta que se van convirtiendo en proyectos o ideas y somos abiertos a todas las iniciativas que propongan los miembros.
- Según los estatutos debe ser la mitad más uno y el caso para entrar un hotel si es que estén todos de acuerdo, pero, donde haya inversión de dinero la idea es que todos estemos de acuerdo, porque todos tenemos que invertir, por ejemplo: recientemente estuvimos en una gira internacional en Ecuador que fuimos invitados por el “Convención Bureau” y nuestra directora ejecutiva fue con una presentación de

nuestros hoteles y lógicamente había que poner plata y que todo el mundo estuviera de acuerdo.

- Generalmente es por votación, porque es muy difícil, hay momentos en que si vamos todos, vea esto, una cosa, cuesta tanto, cada quien va a poner esto; nos vamos para FONTUR. ¿Están de acuerdo? Se hace por votación casi todo.
- Cuando es dinero, porque si yo no tengo presupuesto yo como voy a decir si, entonces no estoy; ejemplo hubo algo que íbamos a hacer en fondas mulas y arrieros hace algunos años, unos no estaban, y si nos tumbaron con 3 millones a cada hotel, pero unos no estaban, pero si en esos temas de plata sí, todos tienen que estar de acuerdo y para que entre un hotel también.
- En los estatutos esta todo generado; para x decisiones el 100% tiene que estar de acuerdo, para “x” decisiones 70% más uno y nos vamos a quórum y entonces llegamos y si hay quórum para deliberar en x o y decisión, y si la hay se decide y si uno falto ya sabe que se acoge a la norma que ya todos hicimos juntos.
- 100% si va entrar un hotel nuevo, hay si tienen que estar de acuerdo todos, que el 70% está de acuerdo, no, hay si todos tenemos que estarlo, para recibir un nuevo miembro, vamos a sacar de la alianza 3.000.000 para invertirlos en ANATO, si a esa reunión no fui y todos decidieron y sale la plata de todos.

- Siempre se vota, es lo que la mayoría decida porque finalmente tomar la decisión uno solo, los otros se ven perjudicados o se benefician unos más que otros, todas las decisiones se toman votando, todos se tienen en cuenta con la mayoría.
- Es bien difícil. Nosotros somos como un bebe, ahora vamos como un adolescente, anteriormente si uno no apoyaba la idea, se moría la idea, hoy en día se hace con votación, ya se toma en cuenta la idea, hay más firmeza en lo que se va decidir se mira los pro y los contras de cada uno y se hace más democráticamente, si van 5, entonces se hace por los 5 y si van 10, hagámoslos por los 10, y se hace por mayor votación, hoy en día ya hemos superado un poquito eso, porque anteriormente se caían las ideas, con proveedores, con solo una persona que no participara, es eso bueno tiene sus pros y sus contras.
- Por ejemplo, puede haber proveedores muy buenos, ideas muy buenas no se podían consolidar, no se podían hacer, no tenían futuro.
- Prácticamente siempre hay una asistencia, y si hay mayoría se cuenta con el voto de la mayoría, y los otros deben asumirlo, sea cuando haya dinero y una decisión puntual que haya que tomarse en esa reunión porque no hay más espera, ya prácticamente es por votación, o ya si es algo muy importante se llama la persona desde la reunión para ver que considera.

- Para que un hotel, en algunos temas si torna personal porque si x o y hotel ha generado desconfianza o cosas no muy buenas para alguno de los 10 hoteles, puede ser un solo, entonces se va en pro del que ya lleva más tiempo con la Corporación, pero en realidad es cumplir con los requisitos primarios, los principales para el ingreso una visita técnica de *la coordinación* de la Corporación y la representate legal y ya.

Dimensiones de análisis de la pregunta 12

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones• Regulación entes gubernamentales• Liderazgo |
|---|

13. ¿Cómo se define la agenda a discutir, los temas a tratar, los temas sobre los que se van a tomar decisiones?

- Normalmente la persona que hace como un orden del día de acuerdo a los temas pendientes es *la coordinación*, es muy juiciosa y siempre está pendiente de todo, *la coordinación* siempre sabe que hay que hablar y que hay que compartir, y si de pronto algún gerente se acordó de algo, dice; ese tema lo tenemos pendiente lo menciona en el grupo y normalmente *la coordinación* toma nota de esto y ya digamos que durante la reunión como tal se va desarrollando el orden del día y se tocan los temas.

- El presidente de junta junto con *la coordinación* y durante las reuniones va saliendo nuevos temas, es un grupo de aprendizaje, para investigar y poder tratar después. Nosotros ya tenemos ciertos puntos fijos en el año, por ejemplo, ANATO en el que siempre participamos, fiesta de los niños para todos los empleados de los hoteles, en diciembre la recolecta para los juguetes y entre muchas otras que ya están definidas además de las que posicionan en el tiempo.
- El año pasado se pretendió presentar para FONTUR, apliquemos los que más puedan, y el que vaya, la Corporación le paga la mitad, fui yo, fue mucho aprendizaje y luego se retroalimenta
- La coordinación se encarga, por ejemplo nosotros a través del chat, muchachos, hable con el gerente de x organización y está interesado en que vayamos a la próxima reunión, si no, entonces responde todos si, si, entonces queda agendado, ejemplo, a *la coordinación*, necesito que dentro de la agenda de la próxima reunión toques el tema de vertimientos para que miremos como vamos a trabajar el tema, si nos vamos a ir en grupos o si lo va a hacer cada uno de los hoteles, entonces *la coordinación* lo pone y ya de acuerdo a las mismas actividades, al mismo lobby que se va generando, el mismo relacionamiento de ella con las diferentes entidades, ve tengo esta propuesta para que la discutamos, pero la propuesta no la trae ella, y ya particularmente cada uno llama, *la coordinación* anota esto dentro de la agenda, y se discute el tema cuando no es de mucho interés ella ya sabe, ella ya no lo toca más, cuando son cosas que se van quedando, ella la retoma para la otra reunión hasta

que ya queda clara, la decisión tomada frente al tema, porque hay cosas que se van dilatando y alargando porque son temas más complejos que otros, pero casi siempre la agenda la organiza es ella.

- La coordinación es la que hace todo, ella es la que lidera y dentro de las reuniones siempre pueden surgir temas nuevos para discutir.
- Hay una decisión y el chat, a *la coordinación* le toca liderazgo porque juntar 10 gerentes, ya estamos muy compenetrados, ya no es difícil de hecho con la certificación, la re certificación yo la hago; nosotros lo hacemos por convicción entonces yo no me voy a certificar, porque para que voy a pagar una plata sabiendo que no me va a dar convenio, tengo que destruir el edificio y volverlo a hacer y para que llegue otra ley nueva y otra vez, no. ¿Por qué curaduría me dejó abrir el hotel? ¿Por qué me dio el permiso? Es decir, no están sincronizados, esto muere, para mí esto muere y a mí no me están exigiendo que esté certificada, a mí me están exigiendo unos puntos para el RNT que tengo que cumplir unos puntos y yo los cumplo y no por cumplirlos, los cumplimos por convicción, por conciencia, entonces, me dijo *la coordinación*, vení, mira que esto y eso nos da nombre, entonces bueno me convenció ahí llego la factura, yo no quería, pero esa es la función de *la coordinación*.

- Para eso tenemos una directora ejecutiva, directora que tú conoces, ella se encarga de hacer el orden del día, el foro, de organizar las reuniones e decirnos que es lo que vamos a tratar.
- Nosotros tenemos un presidente, y *la coordinación*, ellos se reúnen, revisan que temas hay importantes y a medida que se va realizando la reunión, van saliendo temas que se programan para las próximas reuniones, entonces según la necesidad, es que si no fuera por *la coordinación* difícilmente estaríamos tan fortalecidos porque ella hace una fuerza increíble, convocarnos no es fácil, que no está ese, que está de viaje que el hotel está lleno y ella siempre vamos a hablar reunámonos, tal cosa, ellos dos se encargan de realizar la agenda.
- El coordinador, ella separa, si es una visita una charla, un tema x o y, ella lleva el orden del día.
- Por lo regular pueden salir temas nuevos, se plantean a veces hay tiempo de discutirlos o a veces se aplaza el punto nuevo pero se trata de que el orden del día si se cumpla.

Dimensiones de análisis de la pregunta 13

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones |
|--|

14. ¿Incide en la toma de decisiones si es gerente dueño o gerente administrador?

- Sí, porque son dueños, si usted la embarra usted es el dueño y tiende a sentir muchas cosas propias por el manejo del dinero, entonces yo creo que es más por eso. Si ellos no son dueños, claro porque yo como le voy a proponer a usted que hagamos tal inversión si me toca ir a mí a la junta particular a pedir el permiso, esas propuestas casi nunca pueden salir de ellos porque salir de ellos seria clavarse ellos el cuchillo y llevarlo a una junta particular, en cambio el que es dueño puede proponer, porque no tiene que pedir permiso a nadie, si ellos dicen que sí, no tienen que pedirle permiso a nadie.
- Si es muy importante cuando hacemos las reuniones y siempre los hemos dicho, así vaya el gerente pero que tenga poder de decisión, si es muy importante eso, porque nos atrasa, nos atrasa decisiones, yo soy gerente y gracias a Dios tengo poder de decisión y llego acá a la junta y les digo a los dueños, se tomó esta y esta decisión la aceptan, la respetan y todo; se trata que el gerente si tenga poder de decisión.
- Si por supuesto que sí, hay unos gerentes que tienen todo el aval, bueno hay gerentes que son dueños entonces no hay problema porque lo que digan es, pero hay gerentes que sí; en este caso como yo, que no soy dueña, pero si debemos como consultarlo o ya sabemos nuestro jefe que pensamiento tiene sobre eso y si se autoriza o no.

- Normalmente se habla, se toca el tema como hay muchos gerentes que son dueños, es que la mayoría son dueños, entonces digamos que se llega a una conclusión general, ya si cada uno quiere hacer sus cosas por aparte las hace, pero realmente es muy poco en lo que hay que consultar porque son cosas que se hicieron el año pasado, entonces ya los jefes tienen la experiencia, ya uno tiene el aval para tomar esa decisión.
- En temas de dinero, lo que pasa normalmente es que todo sale de la misma Corporación, tiene que ser que al hotel como tal le toque poner una cifra, para que ya cada uno tenga que consultar y dar el sí, pero como la mayoría de cosas salen de los fondos de la Corporación, no hay tanto que discutir con ellos realmente.
- Si incide, sobre todo cuando son temas de dinero, digamos más de lo que le permiten al gerente, entonces se hace otra reunión para saber en qué quedo. Dentro de la Corporación hay cuatro que podemos tomar la decisión inmediatamente, pero hay otros que no pueden y deben consultar aunque igualmente se es paciente con todo el mundo y se expone porque si o no.
- Sí, porque para quien es dueño pues es muy fácil yo soy dueño de mi hotel, yo decido que se hace, que no se hace y hasta donde puedo; cuando son temas económicos donde al hotel le toca sacarle a la caja, claro no todo el mundo está en la misma situación económica, no todo el mundo tiene la misma disponibilidad de dinero, entonces en algunas ocasiones muchas de las decisiones se frenan ahí esperando

a quienes no somos dueños sino que somos gerentes o administradores se consulte con la gerencia o con la junta y que ellos den el aval, aunque cuando nosotros nos creamos dijimos, las juntas directivas deben saber y tienen que saber que estamos haciendo y que las decisiones que se tomen acá las deben respaldar, pero hay decisiones que implican sacar plata y eso frena.

- Por ejemplo, hay una representante que es dueña, y ella dice no, yo tengo que consultarle a mi papá si se hace o no, entonces a veces dependen mucho las decisiones, por lo menos más desde el punto económico, el resto se tiene el respaldo, el aval, voz y voto.
- Si incide, porque los gerentes muchas veces no van más allá, en cambio los propietarios tenemos que tomar decisiones, estar fuertes para el futuro, previendo los mercados futuros, aunque los gerentes tienen un nivel profesional alto, sin embargo, no es fácil tomar decisiones que impliquen inversiones en el futuro, porque los gerentes lógicamente tienen que consultar con la junta o propietarios, sin embargo ha sido armonioso la relación y nunca se ha visto la diferencia entre ser propietario o gerente.
- Más que todo cuando hay dinero de por medio. Hemos tenido iniciativas en la que hemos fracasado y perdido dinero, y los propietarios han perdido plata, entonces digamos que le han cogido un poquito de desconfianza a esas iniciativas donde haya que aportar plata, por eso siempre nuestra preocupación es ser auto sostenible, eso

es otra cosa que los recursos que consigamos siempre se invierten en beneficio de todos, de la mejor manera y de la forma más transparente, participamos en ferias, académicos, de formación y participación con el aporte de todos.

- Incide, pero generalmente se llegan a acuerdos yo creo que si hay un gerente es porque uno confía en él. Cuando nos tumbaron en esos 3 millones, fue a varios, entonces ahí que podíamos hacer, el dueño tiene que creer y sino cree que nos llame a nosotros, entonces yo creo que, si incide en la toma de decisiones, claro hay que pedirle permiso al jefe, a mi papá, al dueño, es fácil porque mi papá confía en mí, pero también me puede decir no, siempre se le hace saber y no es ninguna cosa del otro mundo.
- Lo que nosotros hicimos fue que las personas que conforman el PRODES y asisten a las reuniones es porque tenemos poder y toma de decisión, entonces en este momento todos los que asistimos debemos tener esas condiciones, de hecho hubo en un momento en la alianza en una reunión donde una de las personas no podía tomar decisiones, de un tema x, entonces habíamos dicho que era si, ahora en cuanto a la Corporación, no en cuanto a los hoteles nosotros no vamos a las reuniones a ver si el hotel vende o no vende, que pasa, no eso es un tema de nosotros, pero si es de la Corporación, si debemos tomar todas las decisión, los que estamos presentes, los gerentes apoderados o dueños responsables.

- De pronto el dueño puede tomar la decisión más fácil porque es de él, algunos gerentes nos tocan consultar con los socios, pero no influye.
- En temas de dinero algunos hoteles tienen que pedir cierta autorización por ejemplo el *Hotel 4* que es una cadena, entonces a la gerente le toca decir voy a consultar si me autorizan ese presupuesto o algo, digamos que yo tengo un poquito más de autonomía porque no soy socia pero es de mi familia el hotel, entonces me han dado la potestad de que tome las decisiones que crea convenientes para el hotel; entonces tengo un poco más de autonomía que otros hoteles que si tienen que pedir más que todo en temas de dinero, porque si uno está en la gerencia es porque confían en que las decisiones que uno va tomar sean las adecuadas.
- Mucho, yo soy administradora, y tengo como el voto de confianza y puedo tomar decisiones, pero en muchos casos si se debe escalar el tema, cuando es económico.

Dimensiones de análisis de la pregunta 14

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones• Poder |
|--|

15. ¿Cuándo hay puntos en desacuerdo, como los manejan, votan, argumentan, qué hacen?

- Se desbarata el proyecto, hay proyectos que no han salido a delante porque no tienen el consenso, y por ejemplo una situación como esa si hay un doliente que le siga luchando, le sigue luchando hasta que se dé como en la fiesta de los niños, lo del viaje igual llegó una aceptación, incluso hay es problemas por dinero, se asumieron unos costos que todavía los estoy debiendo.
- Pero un proyecto que era muy interesante, si tuviéramos recursos económicos, por que el estudio de factibilidad económica se hizo, y era comprar una buseta para traer gente del aeropuerto y llevar, tres propietarios y un gerente dijeron que si, pero los otros dijeron que no, entonces se agotó el proyecto y dijeron, bueno entonces metámonos nosotros a hacer ese proyecto, ese proyecto es genial, pero como no hay consenso no se puede arrancar y se pierde. Es porque hay que invertir dinero, y no es tan fácil decir que vamos a comprar un carro de \$80'000.000 o \$120'000.000 si cada hotel va a dar \$12'000.000, a riesgo de que haya un momento malo, además, acá paso algo muy grave y es una cosa que quedo marcada en la Corporación, yo no había entrado, yo no estaba, pero una Corporación Turística y un Restaurante reconocidos en la ciudad, se reunieron con ellos y les ofrecieron participar en, los toldos, flores pájaros, entonces les dijeron que eso era un ingreso que cada hotel daba tres millones de pesos y que la retribución económica iba a ser muy alta, que porque eso tenía una buena acogida, porque eso se hacía mucha fiesta y que eso

iba a dejar un platal y dieron los tres millones y no se hizo el evento, entonces son treinta millones que se perdieron y no solo eso, sino como esto, esto es de accionistas, esto es de gerentes, hay gerentes que son dueños y otros no, entonces el dueño toma la decisión y se perdieron los tres millones, y la junta puede que lo friegue, pero el que es gerente cada año le recuerdan los tres millones, porque eso fue un robo, y que como eran dos empresas reconocidas no pensaron que los iban a estafar, entonces el problema de eso es que cualquier inversión, lo dudan, le sacan y recuerdan esos tres millones, es que hoy tres millones es mucho dinero, imagínese hace años cuanto era y eso se perdió.

- Siempre hay discusión, siempre hay opiniones, siempre cada uno pone su punto de vista, siempre habla, siempre se expresa, eso es lo más importante, no quedarse callado y siempre les he dicho a todos hay que expresar lo que no nos parece con respeto, pero si con argumentos y expresa uno lo que le parece o no le parece, estamos de acuerdo o no estamos de acuerdo, en ese momento puede que nos acaloremos, puede que se nos suba todo, termina la junta te quiero te adoro y ese ha sido el éxito de todo eso.
- Todos los aliados son iguales, se habla, se dice cada punto de vista, porque hay que defender la posición, pero también se tienen en cuenta una posición como otra, pero la decisión si hay un quórum se deber respetar.

- Si la persona argumenta ya se decide si se vuelve a tomar la decisión o no, realmente somos muy abiertos con eso ya que la idea no es dañar el ambiente.
- A veces también ha pasado, que hay una persona que no está de acuerdo y argumenta y no todos quedan convencidos, pero se devuelve la decisión, muy pocas veces en realidad, porque ya de alguna manera también todo este tiempo nos ha enseñado y de alguna manera ya nos conocemos, entonces uno ya sabe, si yo llevo tal decisión una sabe quién puede apuntarle o quien puede decir que no, entonces ya como que nos aprendimos a conocer, pero eso no significa que no se lleven las propuestas, igual se llevan y se discuten, pocas veces nos hemos devuelto, pocas veces porque cuando eso pasa lo que yo digo si uno, dos hoteles dijeron que sí, o unos nos acogemos porque ha pasado, yo no estaba de acuerdo pero votaron que sí, toco; nada que hacer nos vamos con esta, o nos devolvemos en la decisión, pero eso ha sido dos o tres veces.
- No siempre tenemos que estar de acuerdo, se toma decisiones por mayoría, pero en general los argumentos de quien propone las ideas o de quien no está de acuerdo se escuchan y se respetan y muchas veces cuando hay inversiones o plata de por medio, se respeta y no se toma la decisión si no hay mayoría absoluta, pero se respeta la opinión de todos.
- Muy respetuosa, ahí prima en *la Corporación* el respeto, puedo decir, no estoy de acuerdo pero siempre llegamos a un acuerdo, eso es lo bonito, siempre acordamos

algo; no se hace este año, bueno, no se hace y listo, entonces a mí me parece que la cosa fundamental aquí es que hay acuerdos, siempre acordamos, sean para bien o no también entonces siempre vienen con argumentos, todos argumentan, dan su punto de vista, si estoy o no estoy, hace poco estuvimos en el tranvía, se hizo la convocatoria, entonces vamos a ir al tranvía, vamos a hacer una alianza con Mercados de Tranvía y le copiamos a *la coordinación*, tiene que haber un líder, es que tiene que haber un liderazgo, sino le copian no hay nada.

- Si, cada uno argumentar y bajo los argumentos si no llegamos a una conclusión, votemos, y levanten la mano si, levanten la mano no, gano o no.
- Claro siempre tiene quien está a favor argumenta por qué, y quien está en contra también argumenta y dice el por qué cree que no es viable y como siempre se hace votando, finalmente gana la mayoría, pero con argumentos no es que no nos convencen, es que mira es por este motivo siempre bien argumentado para tomar las decisiones.
- A veces uno no está de acuerdo, pero con los argumentos, uno dice, ve no lo había mirado desde ese punto de vista, tomemos la decisión porque es lo más conveniente.
- Si, muy buenos, creería que son muy buenos que están bien encaminados pero que denotan cierto control, como poder, por ejemplo *Gerente Hotel 5* es un líder muy positivo pero cuando él está en contra también se le copia mucho, y quizás no tenga

el 100% de la veracidad, entonces a veces el tema se vuelve muy subjetivo, *Gerente Hotel 1* también digamos que es una líder pocas veces se torna a ser líder negativo pero de una u otra manera también tienen mucho poder en la decisión, incide mucho en las decisiones de la junta, *Gerente Hotel 4* es una líder y creo que es más objetiva, ella trata de equilibrar hacia un lado y hacia el otro, *Gerente Hotel 7*, es que hay muy buenos líderes, yo creería que hasta *Gerente Hotel 3*, es que todos en su mayoría tienen argumentos muy buenos y son personas conocedoras de la labor y el sector.

Dimensiones de análisis de la pregunta 15

- Toma de decisiones
- Poder
- Liderazgo
- Gestión del conocimiento

16. ¿Considera que hay un líder en el grupo?

- Si, *Gerente Hotel 5* es un líder, *Gerente Hotel 3*, es muy líder, *Gerente Hotel 4* ha sido líder, esta niña *Gerente Hotel 9* también; no tanto como líder pero si cuestiona mucho todo, *Gerente Hotel 10* también es una niña con unas ideas espectaculares pero tiene no tiene tiempo para ejecutar todo eso, *Gerente Hotel 1* es una mujer que le gusta proponer y hacer cosas; yo creo que cada uno en su forma de ver y administrar trabaja

el liderazgo, sin embargo usted encuentra a *Gerente Hotel 5*, *Gerente Hotel 3* y *Gerente Hotel 4* han sido los que han liderado.

- Muchos, *Gerente Hotel 5* es un líder, es nuestro papá, es un ejemplo a seguir, es todo, pero para mí todos son líderes, *Gerente Hotel 3*, una persona que empezó de cero y es el ser más comprometido, más hermoso del mundo, el *Gerente Hotel 3* no lleva mucho en la hotelería, *Gerente Hotel 9*, *Gerente Hotel 4*, *Gerente Hotel 6*, todos, para mí todos, *Gerente Hotel 8*, cada uno tienen mucho que aportar para mí nadie es malo, *Gerente Hotel 7*, todos son excelentes.
- Para mí esta: persona encargada de coordinación, como cabeza de la Corporación, el *Gerente Hotel 5*, *Gerente Hotel 4*, casi siempre tiene iniciativas muy interesantes, *Gerente Hotel 3*, también es una persona que siempre tienen algo que opinar y trae muchos temas importantes a la mesa, *Gerente Hotel 7*, también discute mucho en temas importante; yo pienso que ellos 4 para mí.
- Si, por ejemplo *Gerente Hotel 5*, es un líder innato.
- Yo también me considero un líder, que hace un peso o que me siguen en ciertas decisiones (se le hizo la pregunta directamente).
- Si, *Gerente Hotel 5* es un líder indiscutiblemente, *Gerente Hotel 1* es líder, *Gerente Hotel 7* aunque va muy poco a las reuniones y yo también me considero líder dentro

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

del grupo, porque la verdad, ahora no tanto, ya le he bajado a la intensidad, pero yo me eche esto al hombro, ósea cuando yo tome la decisión, ah, *Gerente Hotel 3* también es líder.

- No yo pienso que no, yo pienso que todos somos líderes, la rotación de la presidencia todos tenemos que llegar a serlo, todos tenemos que hacer parte de un comité, pienso que todos tienen las condiciones para ser líder y para orientar y coordinar el equipo aunque muchas veces los asociados no quieren asumir la responsabilidad para coordinar el equipo, pero yo pienso que ese es otro beneficio que no había mencionado anteriormente y es que en el equipo hemos desarrollado un conocimiento de la actividad más allá de la registradora del hotel, entonces ya sabemos que tenemos que tener buena gestión con el Estado, buena relación con los distintos actores, trabajar en equipo con los de afuera para poder generar oportunidades comerciales, en ese sentido pienso que en el interior del grupo se han formado unos liderazgos interesantes de gente que va mucho más allá, que van más allá de la registradora del hotel, que entienden que para que la registradora se mueva necesita alienar otra serie de actores.
- Yo creo que mi etapa de liderazgo fue con COTELCO, porque estaba en unos equipos de dirección y se desarrollaron los planes turísticos que hicimos, construimos plaza mayor, convención Bureau y esa época fue muy importante para que la ciudad se diera cuenta de la importancia del turismo, pero a partir de ahí yo renuncie tener algún liderazgo, sigo atento, sigo estudioso, del ritmo del turismo en Antioquia pero sin un

afán y liderazgo. No me considero líder, al contrario, promuevo el liderazgo de los muchachos, estoy en una etapa de la vida que no necesito honores ni dignidades, simplemente me gusta aportar, orientar, he participado en varios proyectos hoteleros en la ciudad y he participado en el diseño o ejecución y aunque tenga experiencias no significa que me las sepa todas.

- Tengo claridad del poder de la asociatividad, la necesidad de trabajar en equipo, de generar oportunidades para todo el grupo, por eso digamos me escuchan a veces, pero repito no soy líder.
- Hay personas que puede que no les interese ir más allá del gremio, pero hay otras que sí, que hay unos liderazgos interesantes, hay personas de nuestra Corporación que hacen parte de la junta de COTELCO, eso lógicamente se gana es por liderazgo y son aportantes interesantes. Todos los problemas, digamos todos los impuestos que nos afecta, todos nuestros asociados tienen claridad de los temas y tienen argumentos para debatirlos, controvertirlos o enriquecerlos en la mesa de discusión.
- Sí, *Gerente Hotel 4* es una líder de mucho conocimiento, me parece que tiene mucho conocimiento, ella ha sido docente, pero sí, todos tenemos conocimientos, mucho conocimiento, lo que pasa es que cuando tu inspiras y cuando no, porque yo creo que un líder debe inspirar. *Gerente Hotel 5, Gerente Hotel 7, Gerente Hotel 3*, yo creo que muchos, ahí quien diría que no mucho, no pero es que cada quien tiene su estilo, pero hay liderazgo.

- Para mi *Gerente Hotel 4*, de todos a mí me parece que tiene muy buenos argumentos.
- *Gerente Hotel 3* es un líder, *Gerente Hotel 5* es un líder, *Gerente Hotel 4* es una líder, *Gerente Hotel 6* es líder (posteriormente, aclara su liderazgo pero en su propio hotel).
- Soy líder, pero porque me toca, no mentiras, si, claro. (se le hizo la pregunta directamente)
- Claro, la persona encargada de *la coordinación*, es indiscutiblemente y de pronto las personas que tienen más experiencia, *Gerente Hotel 5* lleva n cantidad de años en el gremio, entonces tiene ciertas características que lo hacen conocer un poco más, digamos que para mí ha sido un aprendizaje, porque yo nunca había estado en hotelería y uno con ellos aprende demasiado y el estar presentes, uno escucha y va aprendiendo, de ellos, es increíble.
- Claro, si porque la experiencia definitivamente es valiosa, *Gerente Hotel 5*, *Gerente Hotel 4* que tiene la experiencia en la academia porque es docente, personas que tienen un poco más, no es que influyan positiva o negativamente tienen mejores argumentos, uno dice ve, si, realmente lo que te decía, de pronto yo no lo había pensado de esa manera. Hay personas más líderes, pero lo que pueda aportar cada uno a todos, nos escuchan, no quiere decir que por ejemplo yo que llevo menos años si digo algo no voy a ser escuchada, no obviamente también, si tengo un buen

argumento es bienvenido, pero ellos tienen de pronto más experiencia entonces pueden ver como ha pasado en otros años, otras épocas y argumentan de una mejor manera.

Dimensiones de análisis de la pregunta 16

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Poder - Liderazgo• Toma de decisiones |
|--|

17. Como red han resuelto muchos requerimientos por parte de entidades gubernamentales, requisitos de ley y certificaciones fuera de la regulación propia que tiene el sector, ¿Cree qué lo hubieran hecho de igual forma si no estuvieran como red organizacional?

- Los hoteles, cada uno dentro de su trabajo tiene que hacerlo, trabajar por no a la explotación ESCNNA, porque de lo contrario puede llegar hasta extinción de dominio, la policía de turismo ha trabajado, y se visita y con todo el proceso de certificación los que son legales han tenido esa oportunidad, pero de llegar a resaltar a nivel local, es porque somos un grupo, no es lo mismo que uno llegue y toque la puerta de la alcaldía y es que yo soy julanita a decir yo soy julanita de 10 hoteles
- No, no y no, para nada.

- De pronto sí, pero hubiera sido mucho más difícil y de mucho más sacrificio, tanto económico como del personal como tal, en sus horarios de trabajo, pienso que la Corporación nos ha facilitado todo eso, había que hacerlo igual, pero hubiera sido más difícil, mucho más duro, de pronto se hubiera logrado y hubiera sido más duro.
- Facilita mucho más estar en la Corporación porque entre todos nos ayudamos, ve conocimientos y como trasladarlo para su propia empresa, facilita mucho la cosa estando en grupo, que estando solos.
- Yo he vivido las dos experiencias, la de certificarme sola y la de certificarme en grupo, cuando me certifique sola, digamos que invente en el buen sentido, porque en la otra ya todo estaba hecho, pues, obviamente es adoptar manuales, caracterización, procesos, procedimientos, instructivos, entonces nosotros construimos de cero absolutamente todo cuando yo estaba en el *Hotel 9*, que yo inicié allá y nosotros empezamos implementado la norma ISO e implementado la norma de categorización por estrellas; la una era la base de la otra, entonces construimos todo y decidimos certificarnos en categorización por estrellas pero teníamos toda la base de ISO me demoré 2 años y 2 años trabajando con un equipo interdisciplinario en cada una de las áreas del hotel, trasnochando todos los viernes de 22:00 a 06:00, levantando procesos, procedimientos, instructivos, porque en el día la operación no nos dejaba hacerlo, porque las llamadas, la cotización, la operación, etc,etc , y así fuimos más o menos un años y previo el año anterior levantando las bases, capacitando el personal, la locura; me demoré 2 años, se logró pero más duro, cuando decidimos

implementar sostenibilidad llegamos en ese momento de que bueno, era obligatorio, después dijeron no, no se va a obligar pero para la actualización del RNT si deben tener como un diagnóstico para poder renovar, ahí uno dice, vea el que es deshonesto igual puede montar cualquier cantidad de barbaridades ahí, si eso no lo revisan no pasa nada, pero desde que la norma salió independientemente que fuera obligatoria o no, nosotros dijimos, nos vamos a montar en el bus porque queremos que ese sea el diferenciador de nosotros con el resto, el día que lo pongan obligatorio todo el mundo le toca hacer lo mismo que nosotros, pero ya nosotros tenemos un camino muy recorrido muy adelantado, entonces empezamos a buscar cotizaciones de personas que tuvieran experiencia en turismo y en implementación de normas para que nos ayudaran y eso lo pago la Corporación, que si, yo te digo que lo voy a pagar solo de pronto me hubiera dado más dificultad, o no hubiese pagado la cantidad de horas de asesoría y de trabajo con los asesores, valga la redundancia, para poderme certificar y tal vez me hubiera demorado un poquito más, pero como éramos todos, era muy fácil porque ya la capacitación, vamos a capacitar en biodiversidad se dictaba la capacitación dos veces, una en la mañana y una en la tarde, para que, para poder lograr abarcar la mayor capacidad e empleados posibles incluyendo los líderes de sostenibilidad, entonces era mucho más fácil, a es que vamos a crear los programas para el tema de recursos naturales había que crear un programa, entonces, usted que va a hacer y usted cual y así era, y de aquí salieron 20 actividades, no voy a hacer las 20, yo me voy con 5 fijas, pero ya tienes una base de datos entonces construíamos documentos en conjunto y que nos servía a todos, entonces el tiempo fue menos, el desgaste fue menos, el dinero fue menos y hoy en

día seguimos y vamos a llegar a crear un manual de buenas prácticas de la Corporación, entonces es muy rico porque como lo decías, compartimos conocimiento, no es copiar y pegar se construyen documentos bases que cada uno adopta y que obviamente adapta a las necesidades de cada uno, entonces se vuelve más fácil.

- Nunca, es que la unión hace la fuerza, definitivamente, nos ayudábamos, mira nosotros tenemos la bodega de carbón, y tenemos una persona que nos guía, ahora nos vamos a reunir el martes. Vertimientos, porque tenemos un hallazgo todos los que tenemos lavandería, la *Gerente del Hotel 4* a funcionado mejor dicho con lo de vertimientos, entonces nos vamos a reunir, tenemos una reunión, los que quieran venir y ahí estamos, entre todos nos ayudamos, necesito un empleado, y cualquiera dice, tengo una camarera súper buena, tengo una recepción, tuve que despedir personal entonces tengo una vacante, y así nos ayudamos, entonces nunca hubiera sido igual, nunca; para mí la asociatividad es fundamental en la vida, es lo mismo que una familia, tu sola; es lo mismo, esto es una familia, uno solo muy duro, pues muy triste, mientras que tengo mis papás que me apoyan, yo creo que la vida solo es muy maluca.
- No, nunca, no recuerdo bien cuál es la frase, pero los logros solos nunca van a ser iguales que los logros acompañados, por ejemplo usted en un país sola, te gradúas y crees que vas a pasar igual que si estuvieras en tu casa con toda tu familia, o sea

la felicidad de los hermanos es una felicidad de uno, entonces en esos momentos yo creo que todo...

- No, es como como te digo, realmente esta Corporación esta unión hace que todo sea más fácil, porque quien adelanta un poco nos comparte información y es más fácil avanzar en grupo, a uno solo le queda más difícil, lo hace porque hay hoteles que están solos y se certifican, hacen sus funciones, pero les cuesta más, se demoran un poco más porque están solos, cuando uno tiene un amigo, un compañero que lo esté apoyando es mucho más fácil.
- Solos no, creo que en la actualidad si uno trabaja solo no llega a ningún lado, hay que unirse, y unir mucha más gente y muchas más empresas, hay que generar cosas grandes, hacerse más visibles, con compañías con trabajo social, con trabajo mancomunado a nivel gubernamental, pero solos nunca, no, no fuéramos ni lo que somos ni quizás ocuparíamos el lugar y el sector tampoco, estuviera mucho más quedado.

Dimensiones de análisis de la pregunta 17

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Asociatividad• Gestión del conocimiento• Recursos - Información |
|---|

18. ¿Cómo ha sido la relación con los entes gubernamentales y regulatorios?

- Yo tengo una política, yo no peleo con nadie, yo soy muy conciliadora, muy propositiva, yo soy la imagen de ellos y si yo voy y hablo mal o peleo, estoy peleando por los 10, entonces yo no puedo hacer nada, solamente, que hay cosas que uno cuestiona; uno dice, como así que está pasando esto y no estamos haciendo algo.
- Si, *la coordinación* ha estado muy pendiente de todo y el *Gerente del Hotel 5* también están muy pendientes de todo eso
- Es positiva, como te decía, pienso que tenemos que participar un poco más y estar más en eso, pero ya tendríamos que organizarnos pues mucho mejor ya nosotros internamente, pero pienso que es positiva por la serie de reconocimientos que se han obtenido, entonces sí.
- En eso si diría que estamos crudos, porque aunque saben de nuestra existencia no incidimos mucho en las decisiones políticas, ni siquiera COTELCO que debería ser un pilar y eso es en lo que yo estoy trabajando también que las decisiones en el gobierno no sean tan arbitrarias y a la ligera, sino que se acoplen un poquito a los modelos que hay aquí, entonces lo que debemos hacer es tener mayor influencia y las cosas es para modificarlas antes de, no después, de y hay mucha carga impositiva por parte del gobierno.

- Yo creería que es bueno, uno conoce a mucha gente del gobierno sin embargo falta influenciar un poquito más las decisiones no solo para conveniencia de uno sino de todo el sector y de Medellín. Aquí las personas viajan y traen muchas ideas y no se dan cuenta que Colombia no está preparada para todas esas ideas.
- Nos ha preocupado y nos sigue preocupando que el gobierno local y departamental cuando habla de los sectores hoteleros y cuando tienen en cuenta los sectores en la ciudad el primero es el sector Poblado, entonces era como empezar a mirar también cuales son los atributos que tiene Laureles que están por encima del Poblado que nos pueda ayudar mostrar fortaleza y a salir a delante, y demostrarle al gobierno que en Laureles hay una cantidad de fortalezas que se le pueden facilitar y que también hay hoteles muy buenos de formatos más pequeños, que no son de cadena, que son independientes pero que trabajan todo los días por la calidad, porque los huéspedes cada vez se sientan mejor, que trabajan por la ciudad; era como cambiar el chip a la parte institucional que no solo existe el poblado, que Laureles también existe y que el centro también, pero que obviamente nosotros nos enfocamos en fortalecer el sector Laureles.
- Si, mejoro mucho nos tiene en cuenta para todo
- Si, somos invitados permanentes a las mesas de trabajo, nos invitan deliberaciones del consejo donde se están definiendo políticas públicas, con los concejales nos hemos sentado a debatirlas y enriquecerlas. Bueno pensamos que aunque no sea

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

nuestra función principal, pero nos tienen en cuenta en todos esos temas, cuando la ciudad va hacer algún evento especial cuentan con nosotros, yo pienso que ha habido acercamiento con el Estado, y digamos ponen en consideración, escuchan nuestras recomendaciones, muchas veces tenemos nuestras recomendaciones y digamos que tienen oídos para reunirse con nosotros, para conversar en los diferentes temas.

- Hemos tenido reconocimientos por parte de la administración municipal y departamental, por nuestra labor con los niños, por nuestra defensa de los niños con el programa ESCNNA, en fin, ya **nos hemos convertido en una fuerza viva del turismo en el municipio de Medellín**, hacemos parte de algunas de las mesas de trabajo en diferentes temas y se nos reconoce, se nos reconoce como aportantes, nosotros tenemos reuniones permanentes con todas las instituciones, con todos los directores de instituciones buscando la forma de hacer convenios, de hacer acuerdos de colaboración, y podríamos ser más, estamos abiertos a ser más.
- En realidad, con el gobierno no mucho, lo que pasa es que el gobierno es pasajero, como hay tanto cambio, va la alcaldía, aquí vienen y nos regulan, entonces yo a veces digo, pues si saben que uno está cumpliendo deben de irse para la parahotelería, con los que saben que no lo están haciendo y tanto extranjero que está viniendo a aquí poner hostales. Yo lo que considero aquí es que el turismo en este momento apenas se está viéndose como una unidad de negocio muy importante, muy generadora de dinero, antes no y sabes que eso es lo que mueve el mundo, pero nosotros no nos

habíamos dado cuenta, además porque es un país violento, pues era conocido como un país violento, ahora no

- A mi forma de ver siempre intentamos como conectarnos, encontramos siempre respuestas secretariales, pero para mí las puertas de la administración, del gobierno están muy cerradas.
- Muy buena, más porque hemos tenido un reconocimiento mira que nos reconocieron el trabajo tan fuerte que se hace con las ESCNNA entonces ya nos reconocen inclusive estas entidades tan importantes, ya saben que existimos y que trabajamos de la mano con ellos, no estamos haciendo otra cosa diferente, estamos hablando el mismo idioma que ellos están hablando, entonces nos reconocen como un aliado.
- Las relaciones están bien yo pienso que es que hay muchos sectores a trabajar y cada uno piensa en su bien común, en su bien personal, difícilmente el Estado llega a la empresa privada, más bien la empresa privada trata de tocar las puerta, y decir, ténganme en cuenta, acá estoy; se ha hecho más trabajo, inclusive, en campañas los candidatos nos han mostrado más el plan de trabajo, se les ha generado ideas, como cositas, hemos participado en el plan de turismo (PDT), siempre se han ido varios líderes como a estar pendiente de ello, pero falta, sector turismo falta bastante, mucho trabajo.
- Nos tienen más en cuenta en reuniones.

Dimensiones de análisis de la pregunta 18

- Relación entes gubernamentales
- Desarrollo de territorios
- Gobernanza

19. ¿Se han involucrado o los tienen en cuenta a la hora de formular proyectos y políticas en torno al turismo y al sector de alojamiento?

- Realmente muy poco ya digamos que hemos tenido un reconocimiento pero que eso tienen mucho por hacer.
- Tanto en formulación de proyectos no, pero en el tema político si, o sea nosotros nos llega invitación a todas las mesas, la Corporación hace parte a través de *la coordinación* de muchas mesas sectoriales, aparte de eso, somos miembros de la red de corporaciones y por ejemplo cualquier proyecto que vaya a emprender la alcaldía siempre nos tiene en cuenta, ejemplos ahora viene un tema de inglés para el turismo a los primeros que le mandaron la invitación fue a nosotros, los premios que nos hemos ganado, esos reconocimientos tampoco es porque hemos estado sentados haciendo nada, eso es productos de todo el trabajo que se ha hecho, que involucra a la comunidad, entonces todos esos reconocimientos de alguna manera es también el resultado de todos los esfuerzos y de todo lo que hemos hecho nosotros juntos y también en COTELCO, la gobernación, la alcaldía, a través de la

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

subsecretaría de turismo, ANATO, son entes que ya nos tienen en cuenta a cualquier reunión que se vaya a citar con el intergremial, en muchas mesas estamos; estamos en la mesa de ESCNNA, en la mesa de seguridad, entonces tenemos la oportunidad hoy en día, obviamente a través de *la coordinación*, de estar sentando decidiendo y dando nuestros puntos de vista cerca de las políticas y de todo lo que se teje en materia de turismo en la ciudad.

- No, digamos que lo hacen para que parezca que sí, ejemplo: con los del Bureau, vamos a hacer una reunión con los todos los miembros del turismo, que tal y tal cosa y ahí vamos a tomar decisiones y el que no vino no más y esas decisiones ese día se revisan y ya se mira; yo diría que no debería ser así, diría que deberían haber reuniones mensuales o bimensuales, así, entonces vamos y se tocan temas y que se ponga un líder, yo creo que no hay un líder; no hay una secretaria, de hecho, yo creo que el turismo es uno de los renglones de la economía más importante de cualquier país, ándate para Francia una torre como la Eiffel que genera unos ingresos para ese país, USA que genera ingresos por sus parques, por Orlando, por las Vegas, tienen que generar cosas que generen turismo; ponme cualquier ciudad el mundo, te vas Berlín, te vas a Roma, es por el coliseo por mantener eso es que se genera el turismo y el turismo es recibir una cantidad de plata; te voy a poner un ejemplo nacional, el Parque de Café y Panaca una ciudad devastada después de un terremoto que hubo en tal año, eso es la ciudad después del terremoto salen estos dos parques y todo el país entero empieza a venir y quiere venir.

- ¿Quiénes manejan el turismo en el mundo? Los dueños de las camas, si yo tengo las camas yo soy quien manejo el turismo, pero acá no, acá es el primo o el cuñado del presidente el que ponen de ministro de turismo, al turismo ni siquiera la dan una solo, sino que lo ponen de Comercio, Industria y turismo y no sé qué y no sé cuántas, que él se encarga del comercio y demás y vienen a la ciudad y pone un subsecretario de turismo que no es un subsecretario y dicen que lo van a quitar, no está escogido, y no ha estudiado turismo, y no sabe de turismo, él es del Bureau, le gusta es vender y le gusta es hacer eventos y entonces hace matrimonios y... no es que esto es otro tema muy diferente, el turismo aquí ha sido orgánico, aquí no se ha traído el turismo, es orgánico, si tú vas a ver los extranjeros que están en Provenza ellos mismos son los que traen el turismo, no es el Bureau, no es que diga a es que... entonces esa administración a mí me choca mucho, bueno pero yo no soy el encargado de hacer la justicia, yo no me nutro de éxitos que no son míos, si ellos lo hacen ya llegara el momento que tendrán que pagar sus cuentas por eso, pero el tema es que yo con la administración yo la siento cerrada, cerrada, yo creo que aquí no se puede hablar si hay 4, 4 hacen lo que quieren, es verdad yo he pagado \$1.200.000 Sayco Acinpro al año por tener esta música en la oficina y en el lobby en ninguna otra parte, nos metimos a COTELCO, porque con COTELCO salía con un 50% de descuento, me llegó \$1.300.000, como así, si yo pagaba \$1.200.000 es que era \$ 2.600.000 entonces le estamos dando la mitad y seguimos pagando lo mismo y no digamos nada y este año ya no tengo relación con COTELCO y me facturaron \$1.600.000 pero por qué?, es como si hasta el mismo gremio se uniera en contra de uno. Y yo soy

COTELCO porque creo que uno debe estar en el gremio, estoy mal, si, le pago plata todos los días y me choca, pero el gremio es el gremio y yo lo respeto.

- Es un ente cerrado, que hace lo que le da la gana, esa es la política en este país y creo que ese es el país en el que vivimos y hay que aprender eso, a manejarlo, lastimosamente muy triste pero bueno y eso es algo con lo que tenemos que vivir eso ni siquiera puede generar rabias y odios, ni nada de eso, yo ya por eso ni me desgasto, se siguen desgastando mucho, pero se entiende peor eso es como el pez ir contra la corriente.
- Claro, participamos en varias mesas, la persona encargada de *la coordinación* es nuestra líder, ella está siempre representando los 10 hoteles, entonces ella es la cara visible de la Corporación, porque a veces es muy difícil que estamos todos, pero *la coordinación* pide quien la pueda acompañar, tengo una reunión en la mesa, X mesas quien quiere ir conmigo y está presente la persona que pueda y muchas veces, por ejemplo en el reconocimiento estábamos todos porque ya es algo que es importante; todo es importante pero no siempre tenemos el tiempo para sacarlo e ir y escuchar y proponer, pero sí, siempre en todas estas mesas se escucha lo que uno dice.

Dimensiones de análisis de la pregunta 19

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Entes gubernamentales• Toma de decisiones |
|--|

20. Ustedes han formado una red, pero su establecimiento tiene necesidades individuales, ¿Cómo las maneja? ¿En algún momento las lleva a la red? De ser así, ¿Por qué razones llega una necesidad individual a ser discutida en la red?

- Porque es una necesidad que todos tienen, por ejemplo el tema de vertimientos, lo podemos trabajar juntos, el tema de Seguridad y Salud en el Trabajo SST lo podemos trabajar juntos, el tema de *Sayco Acinpro*, lo podemos trabajar juntos porque cada uno tiene el mismo sector de la economía, por lo que los requerimientos son los mismo y las necesidades por ejemplo de personal, las necesidades de hojas de vida, las necesidades de capacitación, es que eso es afín a todos, por eso yo digo que es tan difícil que un hotel trabaje solo, porque no es lo mismo que yo me consiga un acuerdo con el Colegio Mayor para que les de clases a todos, a que un hotel solo capacite a su gente, por ejemplo a mi me llaman y me dicen, yo necesito certificar en manipulación de alimentos; ayúdame, yo consigo una persona que tenga el permiso y certificar 10 que fueron ese día y está pendiente de otros 10 y la gente se desplaza hasta acá, no es lo mismo usted solo que le toque ir a que vaya solo al SENA y a funcionar, entonces por ejemplo Cocrédito da un curso para todos porque yo le consigo los cursos para todos
- Si, si por decir algo, en estos días apareció la niña de Bolivariana, mire se me presento un programa para hacer unos pagos en línea, pero si somos varios hoteles nos sale más barato y así, o tengo un proveedor, pero si son varios hoteles, los ponemos en el caso, lo ponemos en la junta.

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

- Siempre se lleva a la Corporación, tienen que ser un tema muy interno, pero casi siempre se lleva a la Corporación, por ejemplo, estos días la *Gerente del Hotel 8*, recibió un correo donde le indicaban que nosotros como hotel teníamos que tener un desfibrilador, es un aparato, yo no sé qué será, pero ella llevo la iniciativa al grupo, si es cierto? quién sabe?, porque le genero curiosidad, como así que yo tengo que tener eso acá, eso vale también una plata, eso es y el *Gerente del Hotel 3* hizo la claridad que no, que porque eso era para hoteles que tenían gimnasio, eso era lo que teníamos entendido, digamos que si hay como ese apoyo cuando hay una necesidad o una duda muy particular uno casi siempre con ellos.
- Si, se presenta el problema y es como te digo puede que ya le haya pasado a alguien o incluso a mí, entonces nos ayudamos entre todos, pero en las reuniones que hacemos cada 15 días.
- Es un complemento para los que ya llevamos mucho en esta actividad, ya uno como que la experiencia le ha sacado dureza a ciertas situaciones y uno va adoptando políticas de manejo de diferentes situaciones, pero claro, indiscutiblemente hay momento en la que pasan cosas donde pide ayuda, uno dice, me pasó esto, entre otras porque en muchas ocasiones los entes gubernamentales son arbitrarios de la manera como controlan, nosotros mismo nos exponemos, nos metemos a la boca del lobo, y decimos, nosotros somos 100% legales y tenemos buena prácticas y hacemos esto y esto, alrededor hay cantidad de hoteles mal llamados, que están

cometiendo prácticas ilegales o que están haciendo cosas que no se deben; nosotros siempre quedamos expuestos a revisiones de controles y uno dice y el resto qué y son unas exigencias que uno dice que rico que para todo el mundo fuera igual. Nosotros somos, muchachos pilas que esta secretaria de salud rondando el sector para que estén atentos, o muchachos vino bomberos a hacernos inspección nos pidió esto y esto; ustedes como están, o nos compartimos situaciones, vino secretaria de salud y nos exigieron tal cosa, entonces cuando tenemos situaciones difíciles siempre nos apoyamos los unos en los otros, muchas veces una llamada a una de las personas más cercanas, otras veces; otros hoteles de la Corporación, muchachos tengo esta situación, ustedes como hacen, que le piden al ingreso de un menor de edad, o como tienen el procedimiento para el ingreso de los acompañantes, como todo ese tipo de situaciones, siempre se dejan en evidencia para ayudarnos, porque muchas veces uno se restringe, y dice; que pena preguntar esta bobada y resulta que eso es el ejemplo para otros tantos que de pronto les había pasado y no se habían atrevido a relacionarlo a contarlo, pero nos tenemos mucha confianza en realidad casi siempre tratamos de socializarlo para ayudarnos entre todos.

- Se colabora, por ejemplo, cuando es suministro de equipos para determinados eventos que no lo tenga un hotel, pone la voz de alarma y todo el mundo le suministra lo que necesite en equipos, mobiliarios, colchones, camas sin necesidad de ir a alquilar a otra parte, lo encontramos dentro del mismo grupo, cuando tenemos necesidades por ejemplo, frente a impuestos, o a facturas de algunos entes, siempre las consultamos y las comparamos los precios de KW/h energía, los precios del m³

de agua, los precios del gas, todo ha estado en la mesa de discusión para que todo el mundo le cobren pues en términos parecidos, nos apoyamos mucho.

- Generalmente, la compartimos porque otro podrá tener la solución, u otros la han podido tener, pero generalmente se comparte, bueno hay unas necesidades de controles que son del hotel, por ejemplo, necesito plata, eso es de acá, pero uno analiza, analizamos y si se puede llevar se lleva, pero si es como de analizar.
- Una necesidad interna, si alguien la quiere compartir la comparte y claro que se le da los puntos de vista, eso es un tema de personalidades, el gerente que quiera compartir su problema para que le ayudemos lo comparte y encontrará las puertas abiertas, pero por lo general yo creo que uno intenta salir de ella en casa, ahora hay otra forma de hacerlo, no tiene que ser siempre a nivel grupal, sino que si tengo una inquietud llamo otro gerente, ¿Cómo haces aquí que tengo como un problema? Y no lo he encontrado solución, no mira que eso es muy fácil, yo también tuve ese problema y lo resolví así y después de eso no he vuelto a tener el problemas; ¡Uy! que buena idea hermano, gracias, mira que todo parte de un lado; mira que necesito la empresa que recoge las basuras y nos hace separación de residuos, mira yo trabajo con Julianito y me cobra tanto, ¡Uy! Gracias hermano, entonces para mi es más fácil y sé que cuando no tengo la respuesta ahí tengo el grupo que me ayuda, para que me ponga a inventar.

- Totalmente, hace poco mandaron un correo de que tenía que tener un Desfibrilador Externo Automático DEA y no tenía idea y les dije, venga a ustedes también les llegó y le había llegado a uno o dos entonces cualquier que se nos presentes es más fácil, yo sola a quien le pregunto, le pregunto a mis amigos que están en el medio, en el sector a ver quién nos puede colaborar y así como eso, todo, y todo lo logramos en grupo, por ejemplo con lo de las psicólogas, sale más económico una psicóloga para 10 hoteles que son 20 empleados por hotel, sale más costoso individualmente.
- Se dan las dos cosas, si el trabajo que estás haciendo eres pionero, o llevas la delantera, te toca investigar, sacarlo a flote y luego llevarlo a la junta para que los demás de una u otra manera se acoplen a su idea o lo hagan de la misma manera, muchas otras veces estamos todos como en las mismas, se lleva la idea, se pregunta cómo hacerlo, la Corporación investiga, trae el profesional en esa área, lo pagamos entre todos, la Corporación lo paga y nos beneficiamos todos, entonces se dan como las dos modalidades.

Dimensiones de análisis de la pregunta 20

- Asociatividad
- Confianza
- Gestión de conocimiento
- Información

21. ¿Existe competencia? ¿Cómo es esa competencia? ¿En qué consiste?

- Con el apoyo del PRODES empezaron a ver que no eran competencia, sino que eran aliados, pero es un proceso que se tiene que ir dando, tanto que todos los 20 hoteles que una vez comenzaron, pues se fueron desgranando, se fueron saliendo.
- De todas maneras, cuando se presenta una propuesta para un cliente específico uno trata, ellos tratan de respetarse eso, pero no falta en momentos en que la comercial está pensando en su actividad comercial cada una tiene que trabajar lo suyo, entonces sí, claro, a veces se siente el cliente más atraído por una propuesta porque se entregaron varias, eso es una competencia, a veces ha sucedido que yo necesito algo, ¡ah! Yo estoy lleno, llévalo a otro, la idea es que se quede en un hotel, los llevo y el señor quedo más contento allá, entonces se pierde el cliente, claro hay muchas, claro eso es competencia; son competencias, lo que se busca es que no sea desleal, que sea una competencia sana, que yo tengo mis precios y estos son mis servicios y cada uno tiene un toque especial porque yo he hecho recorrido con la gente y me dicen, este me parece lindo por esto y esto, cada uno tiene una cosa especial para su servicio.
- Con el apoyo del PRODES empezaron a ver que no eran competencia, sino que eran aliados, pero es un proceso que se tiene que ir dando, tanto que todos los 20 hoteles que una vez comenzaron, pues se fueron desgranando, se fueron saliendo.

- Si, obvio si, claro
- Si, es muy sana, porque si debe de haber competencia, si porque igual cada uno está haciendo su gestión comercial, en algún momento en alguna reunión se tocó el tema y se dijo que no cada quien hacia su gestión comercial como quería o como pudiera, pero yo pienso que es una competencia muy limpia, es una competencia leal, inclusive, yo por ejemplo no soy temerosa de mandar un cliente mío en algún momento a otro hotel, si me toca hacerlo, porque yo sé que va a ser bien atendido, yo sé que servicios estamos brindando en cada uno de los hoteles, entonces yo pienso que no, que no hay celos ni egoísmo en ese sentido, con el miedo de que no nos vayamos a respetar los clientes porque somos profesionales y llevamos muchos años juntos, hay confianza, es una relación de amistad, es una relación de donde sabemos que somos profesionales, serias y estamos trabajando para beneficio de todos.
- Yo diría que hoy en día, es coopetencia entre todos esa es la idea, venga yo le ayudo a sus clientes. Yo creo que ya pasamos ese punto donde “te voy a mandar alguien entonces me lo van a robar” entre de todo si una persona esta hospedada en x hotel y viene al mío y yo con mi servicio la persona sigue viniendo, que más puede hacer uno, porque al fin y al cabo el cliente no es de uno, ya es responsabilidad de cada hotel mantener su clientela, lo que se quiere es una competencia sana, con servicio, eso se ha tratado, pero si han surgido problemas a lo largo del tiempo y ahí lo

importante es sentarse en la mesa para hablar, discutir y dejar las cosas claras, porque el cliente se acomoda.

- Bueno ya hablamos de la competencia, que no hay una competencia sino coopetencia, porque nosotros nos veíamos como competencia, entonces como le mando a la competencia el cliente mío y realmente ese ha sido como uno de los cambios porque hoy en día no nos vemos como competencia sino como coopetencia y eso nos ha ayudado mucho, que la gente que viene a Laureles se quede en Laureles, entonces ya si tenemos un grupo de 300 personas no va a buscar hoteles en el Poblado o en el Centro, de alguna manera se queda acá.
- Esa competencia, no dejamos de serlo, pero ya no nos miramos con esos ojos de competencia o de hacerle mal a mi competencia para yo estar bien, sino que siempre es una relación de amistad.
- No, yo digo que es coopetencia, bueno yo creo que si competimos, pero nos colaboramos y creo que te mencione que buscamos que la registradora se les mueva a todos por parejo.
- Yo no creo en la competencia, yo creo que hay aliados, cada quien tiene su sello y los hoteles inspiran valores humanos, que rico que todos lo pusieran en valores humanos, pero cada hotel tiene un alma, tú no tienes el mismo alma que yo, cada ser humano tiene un alma distinta, entonces no creo que haya competencia, que el *Hotel*

1 se mantiene full, ah es que ella vende muy barato; yo vendo al precio que yo considero, esto aquí está personificado, que quiere decir, es un niño de 5 años que está haciendo un fundamento en unos valores, es una cosa material pero hay que darle personificación, entonces un niño que lleva 5 años que son sus primeros 7 años es donde puedo estructurar, así como un niño, yo lo estructuro y ahí después todo viene por añadidura, después me voy solita.

- Todos dicen que febrero es muy malo, yo estoy full, no nos quedó una habitación, entonces hay que sembrar, cuando uno siembra se hace con todo el amor y con todo el rigor, lo demás ya es cosecha, en esos 7 años, pero la prueba que haya competencia, no la veo, no me mantengo pendiente ni siquiera aquel como vendió, antes me llaman y me dicen, hay disparidad, que hay no sé qué, bueno, organicemos porque no puede haber disparidad.
- Igual la competencia siempre va estar, el problema de la competencia es que en la mente de las personas esta la competencia como algo malo, la competencia es muy buena, el problema está en la mente. La competencia es lo mejor que le puede pasar a uno. Yo como restaurantero le cuento; yo monto un restaurante y si llegan 5 a hacerse al lado yo doy gracias a Dios porque llegaron en vez de decirles como así, me vienen a quitar lo mío, no, está comprobado; por mí que construyan más hoteles en esta zona; mientras más construyan mejor nos ha ido, entonces el tema de la competencia, yo creo que es una palabra que hay que saber interpretar y adicional a eso hay que ser concreto con ese tipo de preguntas, cierto porque si se es una

competencia desleal ahí si hay unos problemas graves, si me hablas de otro tipo de cosas sí, pero la competencia para mi es lógicamente a nivel comercial, no es que yo con los de la alianza no compito, claro, si somos hoteles y somos empresas diferentes y cada uno tiene que velar por sus ingresos, estamos compitiendo, lo que pasa es que es muy distinto competir con reglas que competir sin reglas, la competencia hay que medirla desde muchos puntos de vista.

- Yo creo que no, porque todos los hoteles estamos, tenemos algo diferente, a pesar de estar todos en el sector tenemos unas ubicaciones diferentes, por ejemplo nosotros estamos retirados de la zona de la 70, quienes están en la 70 tienen un formato diferente para el público a los demás, entonces yo pienso que existe una competencia pero en cuanto a que somos hoteles que tenemos un servicio y hay unas camas, pero todos tenemos un público más o menos diferente, entonces creo que no, y mira nos compartimos los huéspedes cuando tenemos un grupo que no nos cabe en el hotel siempre se busca que se quede en la Corporación porque decimos que somos el hotel más grande de Medellín, el hotel que tiene más camas porque somos 10 que logramos que esto pueda ser posible.
- Sí, claro. Todos somos competencia, como la queramos mirar, de manera buenas, mala, de una manera rival, sana, no sana, pero desde mi vecino hasta el que está al extremo de la ciudad siempre será mi competencia y lo tengo que mirar con esos ojos para poderme exigir yo. Cuál es el tema más duro, que entre amigos y entre Corporación no se tocan temas de tarifas, yo puedo saber que mi amigo del alma está

por debajo y ese tema no se toca, es sagrado, nadie lo toca, se trata de tener unos lineamientos y unos parámetros, se habla por ejemplo cuál va a ser la tarifa de grupos este año, pero como para tener una base, no necesariamente esa tarifa sea respetada, va a ser generalizada, no porque es que tenemos que trabajar con sector y con ciudad y con los costos, todos los hoteles tenemos costos distintos, puede que me convenga bajarme en tal época y a mi vecino no, la ocupación me dé para tomar ciertas decisiones y a mi vecino no, si hay que mirarnos como competencia en todo; en los mismos servicios, en la misma infraestructura, pero de la misma manera nos complementamos en lo mismo, en los huéspedes, entonces compartimos grupos, compartimos huéspedes, si yo tengo una empresa y no tengo disponibilidad se la mando a mi amigo de la alianza pero no me puede tocar mi cliente, entonces hay, unas políticas, unas normas de confianza que yo creo que eso es de lo más valioso que ha tenido la Corporacion durante todo su crecimiento.

Dimensiones de análisis de la pregunta 21

- Competencia - Coopentencia
- Clientes
- Confianza
- Normas

22. ¿Cuándo hay grandes negociaciones de ocupación, llegan directamente a ustedes o a la Corporación? ¿La Corporación canaliza? ¿Si ustedes si no tienen (el establecimiento) capacidad que hacen con esa negociación?

- Si, hay unos, por ejemplo el *Hotel 2* no tiene ascensor, entonces eso a veces dificulta la decisión del cliente, mas no que yo no lo promueva; yo les entrego la propuesta, a veces ellos vienen, hacen una visita de inspección y a veces dicen, no es que no tiene ascensor yo no puedo estar allá, porque es que no tiene ascensor y para esa tarifa se requiere ascensor, pero no es una decisión mía, la propuesta la paso con los 10 hoteles y es más con todo lo que yo recibo de cotizaciones, todo va para todos y todos en las mismas posibilidad de enviar la propuesta y de llegar donde el cliente.
- Nosotros tenemos una página web, Instagram, cada uno de los hoteles tiene la redes sociales particulares de su propio hotel, pero adicional la Corporación tiene un community Manager, quien mueve Instagram, Twitter, la web, Facebook; entonces se llega unos públicos objetivos, ahí que le dan visibilidad y cuando la gente ingrese a web esta mi contacto y cuando me llaman, les digo en este momento no tengo el motor de reserva, eso es un programa, un proyecto que tenemos que no ha sido fácil, tuvimos una opción de tener un motor de reservas, pero no nos fue bien con eso, entonces queremos volverlo a retomar, pero si a mi me llaman yo le digo mira en el link donde están los hoteles, las fotos, el que más te guste ahí está el contacto y puede llamar, yo tengo que ser muy equitativa con todos.

- Normalmente si la solicitud le llega a la persona encargada de *la coordinación*, ella canaliza todo el tema, el año pasado escuche que se hizo un negocio con una caja de compensación porque a coordinación le llegó el contacto, como tal pero por ejemplo si a mí me contactan yo me encargo como de agrupar la gente por el grupo de whatsapp que témenos, miren colegas, tenemos este negocio son tantas habitaciones, tantas personas, vamos a dar la tarifa de la Corporación, porque nosotros tenemos una tarifa como tal de la Corporación que a todos nos da por el tema de costos y la vendemos como Corporación y cada hotel tiene su tarifa, hay momentos a que en los que la gente se acomoda a la tarifa de la Corporación o por ejemplo yo tomo un negocio y el negocio se aumentó con más personas con más habitaciones, yo ya les digo, tengo este grupo negociado, tienen tarifa de tanto, les interesa, hay hotel que dicen que si, participo, otros dicen no.
- Hay dos maneras de manejar, por ejemplo: A mi llega un grupo grande yo tengo que compartirlo con la Corporación porque no me caben, entonces el cliente quiere que solamente yo lo maneje y yo le puedo manejar, le arreglo una tarifa y en la reunión se dice que si yo manejo el grupo solo, hay una comisión para mi hotel, pero si al cliente no le importa estar en más de uno no hay comisión ni nada, pues claro que él le paga a cada uno, sólo que uno ya le facilita las cosas.
- Nosotros tenemos un grupo en WhatsApp y puede que *la coordinación* escriba tengo esta cotización, nosotros como Corporación a veces cotizamos al cliente y como él quiera, si por cada hotel o a nivel de la Corporación.

- Eso hay de todo, nosotros tenemos una página y por esa página llegan solicitudes, esas solicitudes le llegan a la persona encargada de *la coordinación*, y ella no las monta; dice, llego esta solicitud, tantas personas, así y así, tal fecha, quien va a cotizar o coticen y ya cada quien, entonces hay gente que cotiza, otros que no cotizan ya queda en la decisión de cada uno, también ha habido situaciones como a mí me llego un grupo, yo ese grupo no lo puedo canalizar todo en mi hotel y llamo a quien me genera más confianza o que yo sé que los servicios y las habitaciones están muy al nivel de nosotros o también por tarifa, cierto, también nos ha pasado que yo sé que con tal hotel puedo conseguir la misma tarifa que le estoy manejando al grupo, él se encarga de la negociación y se mira con cuál de los hoteles lo trabaja, como también ha habido negociaciones que se montan por acá, mira tengo 300 habitaciones esta es la tarifa que se está cobrando si quieren que yo lo canalice y yo lo organice ustedes me dan una trifa de por ejemplo \$70.000 pero me lo facturan a \$65.000 y el hotel gana algo por toda la gestión y la operación o simplemente la tarifa es de \$90.000, para el grupo a quien le sirve, ah a mí me sirve, a mí también; entonces empiezan a hacer la negociación interna, otras veces como ya particular, todo depende de la necesidad , porque muchas veces le dicen a *la coordinación*, mira necesito un hotel con estas y estas características, o yo tengo estas necesidades, el que necesita un descuento, entonces *la coordinación* llama a unos y a otros y así, como para tratar de darle la oportunidad a todos y así básicamente, es dependiendo de la situación, también hemos canalizados eventos a través de la Corporación, entonces todo el mundo le paga a la Corporación o el evento le paga a la Corporación

y ya cada uno de los hoteles le factura a la Corporación buscando que a la Corporación le quede algo de ingresos, entonces hacemos ese tipo de negociaciones, eso depende de la necesidad del cliente y la época del año en que surgen los grupos y lo que es cierto es que del sector no se van, los acomodamos.

- Nosotros pasamos de tener un comercial por hotel a pasar a tener 10 comerciales en la Corporación, significa que esas 10 comerciales, pueden recibir propuestas para cualquier grupo de cualquier tamaño, nosotros manejamos una tarifa tope digamos de piso para poder atraer a esos grupos, entonces cuando se empieza a tramitar alguna actividad comercial de ese tipo la comercial que recibió el negocio simplemente cuenta las condiciones que recibió y ha habido de todo desde negocios que canalizan directamente con el hotel y otros que llegan a la Corporación o a través de la gestión de coordinación, coordina, tramita y negocia por último cada hotel le brinda un número de habitaciones y ella posteriormente entrega los recursos de las habitaciones.
- Eso es con los comerciales, si me llega a mí todo eso es comercial, pero a veces le llegan a *la coordinación* y le llegan a uno las propuestas y siempre se manda una propuesta, y cuando nos llega a nosotros, ya lo repartimos, que si hacemos nosotros, por ejemplo necesitamos 100 habitaciones, yo no las tengo, entonces nosotros usamos los más cercanos, *Hotel 8* y *Hotel 10*, es el más cercano, son los más cercanos y los más parecidos, o *Hotel 1* también, más nuevos y son los más parecidos y cercanía.

- Si, si los requerimientos por hotel son 50 personas y un hotel no puede con 50 personas sale, por muchos aspectos también en una negociación grande pues si se ve, la vamos a hacer por \$50.000 y puede que uno de los hoteles diga no es que yo a ese precio no le vendo, y otro llega yo sí, yo sí, a bueno entonces cójalos, e que es el problema de cada uno.
- Llega a los dos, a veces los canaliza por medio de *la coordinación* y ella como te dije pone; esta es la tarifa que ofrecemos o la que ellos pueden pagar, quien quiere participar, quien se acomoda con la tarifa, a veces si a mí me llega un grupo de 200 personas a mí no me caben, pero no le digo a la persona que no tengo la disponibilidad, yo le digo, pertenezco a una Corporación somos 10 hoteles, le puedo brindar esa misma tarifa y ahí es donde llega a la mesa y uno dice, yo negocie esta tarifa, quien puede participar con esta tarifa y se lleva a cabo la negociación y nunca dejamos ir un grupo porque en el hotel no cabe, no, si cabe porque somos 10 hoteles.
- Si le llega a *la coordinación*, ella por respeto y porque digamos que hace parte de todos la organización, mira quienes quieren participar de ese grupo y de esa tarifa y hay y también hay que tener en cuenta que no todos vamos a estar incluidos en la empresa o en la negociación, di tú, hay una inspección de hoteles y la empresa decidió acoger solo a 4, los otros no pueden ni enojarse ni nada, son la preferencias del cliente; si me llega a mí la negociación entonces yo miro con los hoteles de la Corporación y con el cliente cuales quiere y cual se adaptan a las necesidades de y a los requerimientos de ese cliente, también incluyendo los que quieran participar,

porque puede que tu no quieras participar, o puede que quieras participar pero no estas dentro de las preferencias de los servicios que requiere el cliente, entonces ya cada comercial que tenga una negociación es la encargada de enviar los huéspedes o de terminar la negociación con los hoteles; puede que yo facture toda la negociación como puede que a la empresa no le interese tener 10 proveedores, puede tener uno como puede tener los 10, pero la empresa finalmente es la que decide.

Dimensiones de análisis de la pregunta 22

- Toma de decisiones
- Clientes
- Competencia
- Asocitividad

23. ¿Cuándo hay que realizar pagos por conceptos de inversiones o gastos de la red, se divide por partes o iguales o tienen algún criterio para distribuir el pago?

- Ellos me dan a mí una cuota mensual que corresponde a un fin, a un cargo por huésped que llegue, por noche, porque eso es el seguro hotelero, entonces a todos Liberty nos construyó una póliza solo para nosotros, COTELCO maneja una póliza con Suramericana que es la que normalmente manejan todos los hoteles, es un seguro de accidentes para los huéspedes de hoteles, entonces Liberty dentro de las propuestas cuando fue PRODES fue acercarse a Liberty y decirle que hiciera una póliza de seguros de accidentes que fuera muy similar a la que ofrece ellos para ellos

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

tener una póliza de accidentes para nosotros y esa es la forma de financiación, yo me financio con eso y más otros clientes externos que no son de la Corporación que me pasan un aporte por huésped por noche.

- Por parte iguales, excepto la cuota de participación que es por número de pasajeros.
- Si, cuando tocan hacer ya hacer tipos de inversiones porque la Corporación tiene un fondo que si o si todos tenemos que aportar porque es de acuerdo a la cantidad de pasajeros que tengamos, entonces el tema de ese tipo de inversiones, específicamente la que tú hablas eso es por igual y sabemos que estamos en la gestión que todos damos el aval para que se haga
- Bueno pagan de acuerdo a los pasajeros a la Corporación y cuando es un gasto extra se divide por partes iguales.
- Yo creo que es muy poco que tengamos que sacar un dinero extra, porque en teoría todo sale de lo que pagamos, porque mire, es importante, nosotros pagamos ese % por huésped, pero hay otros hoteles que así no estén dentro de la Corporación también pagan por el seguro, entonces una parte es para la aseguradora y otra es para la Corporación, entonces casi que todos los fondos salen de ahí. Por ejemplo el viaje a Ecuador hubo que pagar dinero extra en principio porque no estaba la plata disponible, se reparte por partes iguales y en teoría cuando haya dinero y si sobra se devuelve, fue como un préstamo que hizo cada hotel para que hubiera recursos para

poder viajar. Pero no me ha toca muchas veces que tengamos que sacar dinero y cuando se ha sacado ha sido por partes iguales independiente que el hotel tenca X cantidad habitaciones, siempre es por igual, porque es un beneficios para todos por igual.

- Se divide por partes iguales, se hace por votación, se genera el valor, se consigna a la Corporación y la Corporación se encarga de hacer la negociación.

Dimensiones de análisis de la pregunta 23

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones• Normas• Recursos |
|--|

24. Comparten clientes en el momento de tener ocupación total... ¿Cuál es el criterio para enviar a otro hotel de la red?

- Cada hotel escoge, por decir algo el *Hotel 5* está lleno, entonces dice yo voy a mandar y el escoge, los 10 son aliados, pero él escoge es por cercanía, por localización.
- Cercanos al *Hotel 5* por ejemplo el *Hotel 4* y el *Hotel 8*. Es más, o menos por localización, es mucho fácil decir el de al lado, a decirle a un cliente que yo lo voy a

mandar hasta por allá, así lo estarías desubicando totalmente de donde el cliente se va a quedar, me voy a quedar aquí porque me queda cerca a...

- Primero los hoteles de la Corporación número 1 y números 2 los huéspedes siempre buscan un hotel que sea cerca al que estamos, por decir, para mi esta primero *Hotel 7* y después está *Hotel 9*, a pesar de que el *Hotel 2* ya es de nosotros pero queda cruzando San Juan, entonces yo tengo que consentir a mi huésped, lejos de mi no, que no me toque en taxi, que no le toque caminar.
- Muchas veces el mismo cliente es el que te da las exigencias, por ejemplo él te dice tiene que ser en la 70 lo más cerca al suyo, entonces uno ya sabe que los más cerca es el *Hotel 3*, el *Hotel 9*, el *Hotel 1*, muchas veces es el mismo cliente el que te hace la exigencia, a veces es el tema de tarifa, que hotel te da la tarifa que tú necesitas porque muchas veces como todos los formatos, hay hoteles que manejan unas tarifas más altas, otros más bajas; entonces digamos que esos criterios son los que te ayudan a tomar la decisión y que tengan la disponibilidad, porque hay hoteles que mantienen llenos, por ejemplo el *Hotel 1* le va muy bien, es muy exitoso, entonces uno ya sabe quiénes van a tener y quienes no, entonces de acuerdo a esos criterios uno sabe dónde los va a mandar o no.
- Bueno por todos ser parte de la Corporación tenemos unos estándares de calidad en los servicios aunque como te digo todos somos diferentes, pero si tratamos de manejar el mismo estándar. Cuando voy a mandar a un cliente a otro hotel es mi

responsabilidad explicarle las razones, mandarlo a otro hotel, mejor o igual que este y de acuerdo a la cercanía, algunos son el *Hotel 9*, El *Hotel 7*, el *Hotel 1*, el *Hotel 6* y el *Hotel 10*, pero no es que legalmente uno se case con alguno sino es el momento y la disponibilidad de los otros.

- Mi primera opción por cercanía es el *Hotel 8* por cercanía casi siempre trabajo con ellos, también, pero todo depende porque han habido momentos que bueno, yo consigo el negocio y resulta que no los puedo tener acá, ellos están todos como más agrupados y yo soy la que quedo por fuera y me dejan la menor cantidad de gente posible acá o dejan los directivos porque necesita concentrar en un lugar más cercano el resto de las personas, pero no pasa nada, pero he trabajado con el *Hotel 9*, he trabajado con el *Hotel 6* y con el *Hotel 3*.
- Nosotros manejamos tarifas similares, entonces con cualquiera de los hoteles se puede manejar sobreventas, generalmente lo que uno hace es manejarlo con su vecino más cercano, porque cuando se tratan de grupos, pues como hay que partir los grupos, entonces, que le quede lo más cercano posible, el criterio es más cercanía, pero porque la relación es respetuosa y cercana con todos los gerentes.
- Entonces nosotros usamos los más cercanos, el *Hotel 8* y el *Hotel 10*, es el más cercano, son los más cercanos y los más parecidos, o *Hotel 1*, más nuevos y son los más parecidos y cercanía.

- Bueno, primero por cercanía, el más cercano dentro de la alianza, porque eso va a generar menos inconformidad en el cliente, entonces solemos hacer ese tipo de jugadas, vea señor no hay problemas, es aquí cerca, además, intento que mi botones sea la persona que lo lleve y que lo acompañen con la maleta para que la persona sienta como que el servicio va avanzando, entonces en ese orden de ideas por cercanía, si el más cercano está ocupado también, entonces busco el segundo más cercano y si está ocupado el tercero más cercano y así sucesivamente.
- Cuando son grupos es la tarifa del hotel que se acomoda a la tarifa, pero digamos que no sea un grupo, sino que sean pocas habitaciones es por cercanía, y están acá yo los mando al *Hotel 4* o *Hotel 5* que son los hoteles que más cerca me quedan, que se desplacen lo menos posible y no se me desvíen en el camino, porque si los mando para un lugar más lejos se me van a quedar en el camino en otro lugar y en la 70 hay mucha más competencia mientras que si yo los mando al al *Hotel 5* y *Hotel 4* no va haber porque en la ruta no hay más hoteles entonces cuando son pocos es por cercanía y cuando es un grupo grande es quien quiera participar de la tarifa que yo ofrezco.
- Es un tema muy neurálgico que ha ido madurando año tras año porque usted siempre tiene afinidad con personas y con infraestructuras entonces este hotel como tal elije su amigo para trabajar o su aliado, o por cercanía, que el cliente no tenga que caminar mucho, porque se da un servicio excelente y porque la tarifa se acomode a nuestra negociación, hay dos modalidades de tarifas, una que yo tengo que responder ante

la empresa y tengo que facturar por ende yo no voy a asumir ese IVA y esos costos indirectos, entonces la tarifa de mi amigo tiene que ser por debajo de esos costos con esa salvedad, entonces prácticamente su aliado siempre es el que se acomoda al criterio de venta de otro, los demás van saliendo como de esa misma orbita, entonces por lo regular yo siempre tengo como mis 3 tres aliados.

Dimensiones de análisis de la pregunta 24

- Confianza
- Clientes
- Desarrollo de territorios

25. ¿Qué hoteles normalmente selecciona?

- Yo busco primero *Hotel 7* y *Hotel 9*
- Es que antes a mí me mandan, tan bendecida y afortunada, a mí me mandan el *Hotel 3* me manda mucha gente, el *Hotel 1*, el *Hotel 5*, increíble que estando tan lejos me mande gente.
- El más cerca es el *Hotel 9*, que está en la 70, pero yo con el *Hotel 5* tengo muy buena relación, trabajé allí casi 3 años entonces me quieren mucho y digamos que por esa

afinidad como también estamos tan cerca al metro y ellos en la Floresta están a 2 cuadras entonces la gente dice, si estoy cerca al metro no hay problemas.

- *Hotel 9, Hotel 7, Hotel 1, Hotel 6 y Hotel 10*
- Mi primera opción por cercanía es *Hotel 8*, he trabajado con *Hotel 9, Hotel 6 y Hotel 3*.
- Nosotros no tenemos ninguno con todos hemos hecho negocios, a todos les hemos mandado sobreventa a todos les hemos recibido sobreventa. Muchas veces las comerciales tienen una amistad más estrecha con otras y esa es la primera que consultan, pero nosotros particularmente hemos hecho negocio con todos.
- Entonces nosotros usamos los más cercanos, *Hotel 8, Hotel 10 y el Hotel 1*.
- El *Hotel 1, Hotel 9, Hotel 3, Hotel 10, Hotel 4 y Hotel 2*, digamos que en ese tema pueden haber afinidades entre algunos y todos, pero eso para mí no tiene ningún inconveniente, mi metodología es donde menos trauma le genere a mi cliente el cliente.
- Yo los mando al *Hotel 4 y Hotel 5*
- *Hotel 3 y Hotel 5*

- Lejitos, pero son más para grupos, pero trabajo con uno que no está en la alianza que yo sé que les da mucha rabia y es el Hotel Y, yo adoro el Hotel Y, la comercial es mi amiga, hemos crecido juntas y se acomoda a todos mis requerimientos, yo le digo negro y es negro, ella me dice rojo y será rojo, me respeta y le respeto todo, hasta en la alimentación, los criterios de alimentación, tienen que despachar el desayuno a las 05:00, ella dice no tengo problemas, en cambio los demás me ponen problemas entonces me da mucho pesar porque no está en la alianza yo sé que *la coordinación* los ha invitado mucho, no sé porque lo piensan tanto, puede ser por tantas cosas que hemos hablado.
- En el Hotel Y, el servicio, la infraestructura, el servicio en los restaurantes, el servicio en recepción, es muy fácil para trabajar, pero ahí hay dos cosas, una yo sé que *la coordinación* ha hecho fuerza para que entre, pero también sé que un propietarios no le gustaría que entrará, yo a veces ni opino, entonces yo con él me adapto muy fácil (propietarios no le gustaría que entrará), porque venimos trabajando hace muchos años, nos conocemos, yo llamo y me dicen que tarifa necesita, 100, hágale, 120, hágale, él me llama, regálamela que... se la regalo, yo no tengo problema, yo no sé si es que nos conocemos y no hay recelo o no hay egoísmo en nada, o sabemos hasta donde llegamos.
- Con los demás, o no soy capaz con la tarifa, o con las normas no van, no, son muchas cosas las que nos hacen diferentes entonces ha sido más complicado.

- Lo que pasa es que eso es muy duro, este tema es muy complicado y yo pienso que son temas que nadie quiere tocar, pero la gerente del Hotel 6 tiene todos los hoteles de Itagüí y si ella le llega un grupo no me lo manda a mí, ella va a llenar los del papá, es entendible, es una decisión madura, cierto, y no de criticar, yo sé que el gerente del Hotel 1 le llegan grupos y ella tiene que mandar para los del mismo dueño que son hoteles del Poblado, el que queda acá a la vuelta, el Hotel 2, que es de la Corporación, entonces ella tiene que hacerle fuerza como a 5 o 6 antes de los 10 de la Corporación, pero esos temas no se tocan, sin embargo se sabe, tiene lógica, es un criterio que hay que entenderlo por eso así mismo, yo digo, yo sé que se molestan muchas veces porque yo trabajo con el Hotel Y, pero es que cada quien tiene su potestad para hacerlo, ese asunto es muy complicado de manejar. Imagine un *Hotel 3* para llenar 3 torres, tiene que trabajar muy duro, el *Hotel 5*, ahora con una torre nueva de apartamentos, entonces finalmente quien deben mandar a quien, un *Hotel 7*, un *Hotel 9*, un *Hotel 2*, un *Hotel 10*.
- Tienen que ser muy respetable y con mucho criterio y no sobre valorado porque muy fácil para el otro decir, por qué no me mandas, pero a la hora de crear tus normas y políticas ves que no estas ayudando a esa parte comercial fluya e igual se tiene que llenar.

Dimensiones de análisis de la pregunta 25

- Desarrollo de territorios
- Clientes
- Competencia

26. ¿Consideran qué existe algún miembro de la Corporación que puede influir en las decisiones que se toman?

- Hay unos que si tienen un punto de vista que influye, que apoya la decisión o la tumba, si hay, pero digo todos, es que cada uno en su momento que hay unos más fuertes, el gerente del *Hotel 3* es fuerte, el gerente del *Hotel 4* tiene argumentos fuertes, el gerente el *Hotel 7*, que ese muchacho, tiene una visión muy amplia, entonces puede tener a veces incidencia, sí, yo creo que cada uno en su liderazgo y dependiendo del tema.
- Las decisiones se toman grupales, pero si no estamos de acuerdo, no estamos de acuerdo.
- Yo considero que no, no

- Ese es un trabajo de los líderes, los que más hablan de acuerdo a su conocimiento se tomen su palabra y uno tiende a estar de acuerdo o igualmente todo el mundo tiene voz y voto, pero casi siempre se le hace caso a los que más saben.
- Si, a favor o en contra, totalmente.
- Hay personas que influyen y que tienen unos argumentos más convincentes que otros, entonces si claro eso influye en la toma de decisiones, el liderazgo que cada quien ejerza en la Corporación y depende mucho del conocimiento, porque hay personas que todavía, en ciertos temas son más fuertes, que en otros con los argumentos o criterios frente al tema lo tumban o por el contrario, sacando una decisión a flote y eso va muy ligado al conocimiento de cada quien.
- Yo creo que no, todos somos respetuosos, tenemos voz y voto y la opinión de todos es escuchada, sobretodo porque hay destrezas distintas, comerciales, gerenciales, gremiales, un conocimiento diferente.
- Claro si, si porque la experiencia definitivamente es valiosa, gerente *Hotel 5*, gerente *Hotel 4*.
- Los gerentes del *Hotel 5* y *Hotel 1*, yo pensaría que son las personas que más inciden en la toma de decisiones, en algunos temas me tomo la palabra, todo el tema de

ESCNNA, de la norma ambiental, el hotel es pionero en eso entonces de una u otra manera tratamos de apoyar a los que vienen trabajando

Dimensiones de análisis de la pregunta 26

- Liderazgo
- Toma de decisiones



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00199

Matrícula: 2153806263

TOMA DE DECISIONES EN REDES
ORGANIZACIONALES CASO:
CORPORACIÓN TURÍSTICA
LAURELES ESTADIO

En la Ciudad de México, se presentaron a las 15:00 horas del día 6 del mes de septiembre del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. GERMAN VARGAS LARIOS
DR. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: LIZETH YULIANA SEPULVEDA ATEHORTUA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. GERMAN VARGAS LARIOS

VOCAL

DR. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN

SECRETARIO

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ