

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

REDES DE COMUNICACIÓN EN *STAKEHOLDERS* INTERNOS EN EMPRESAS DE HOSPEDAJE-RESTAURANT: CASO VALENCIA, VENEZUELA

COMMUNICATION NETWORKS IN INTERNAL *STAKEHOLDERS* IN LODGING-RESTAURANT COMPANIES: THE CASE OF VALENCIA, VENEZUELA

Francisco Bribiescas Silva¹, Isabel Zizaldrá Hernández², Patricia Jiménez Terrazas³

Resumen:

La actividad turística como sector importante en la economía de un país, región o ciudad, se vincula con muchos actores para desarrollarse cada vez con más fuerza y presencia desde una realidad no solo del esparcimiento y entretenimiento, sino inserta en desde una mirada histórica, cultural, social, económica y medioambiental. En ese sentido el estudio de sus partes interesadas se ha desarrollado ampliamente en las últimas décadas y poco se ha estudiado desde las partes interesadas internas. Es por esto que en un ambiente de incertidumbre alta y al mismo tiempo en un época de mayor utilización de servicios turísticos, esta investigación se desarrolla con el objetivo de identificar a las partes interesadas (*stakeholders*) de hoteles y restaurantes en Valencia, Venezuela, buscando identificar sus intereses, así como sus patrones y redes de interacción y comunicación interna buscando favorecer su competitividad. El estudio se desarrolla usando la metodología de análisis de las partes interesadas desde un enfoque cuali-cuantitativa, desarrollando una actividad de aplicación de encuestas en participantes de posición ejecutiva-directiva, mandos intermedios y de supervisión administrativa hasta operativos. Se pretende enfatizar la relevancia e importancia de las Redes y su comunicación efectiva con los resultados operativos que conllevan a una mayor efectividad y competitividad en el sector de actividades turística en esta región. En ese sentido los resultados revelan que las áreas o partes interesadas con mayor representatividad en las redes de comunicación son para hoteles y restaurantes, el área de administración y gerencia y alimentos y bebidas. Este análisis implica para investigaciones futuras, un desglose de mayor profundidad que revele la verticalidad u horizontalidad de la comunicación y buscar implicaciones más directas en la toma de decisiones, eficiencia y competitividad.

Palabras clave: Empresas actividad turística; Redes internas; Comunicación; *Stakeholders*; Competitividad.

¹ Profesor investigador de tiempo completo, Departamento de Ciencias Administrativas, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. fbribies@uacj.mx

² Profesor investigador de tiempo completo, Departamento de Ciencias Administrativas, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. izizaldr@uacj.mx

³ Profesor investigador de tiempo completo, Departamento de Ciencias Administrativas, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. pjimenez@uacj.mx

Abstract:

The tourism activity as an important sector in the economy of a country, region or city, is linked with many stakeholders to develop ever more strength and presence from a reality not only of recreation and entertainment, but inserted in a historical, cultural, social, economic and environmental look. In this sense, the study of its stakeholders has been widely developed in recent decades and little has been studied from internal stakeholders. That is why in an environment of high uncertainty and at the same time, at a time of increased use of tourist services, this research is conducted with the aim of identifying internal stakeholders of hotels and restaurants in Valencia, Venezuela, looking identify their interests as well as their patterns and interaction networks and internal communication seeking promote competitiveness. The study is developed using the methodology of analysis of stakeholders from quali-quantitative approach, developing an enforcement activity surveys participants of executive-managerial position, middle management and administrative oversight to operations. With this research is intended to encourage the importance and relevance of the networks and his effective communication with these kinds of companies in the region of Venezuela. In that sense the results reveal that the areas or interested parties with greater representation in communication networks for hotels and restaurants, are the area of administration and management and food and beverage. This analysis implies for future research, a deeper breakdown to reveal the verticality or horizontality of communication and seek more direct implications for decision-making, efficiency and competitiveness.

Keywords: *Tourism companies; intranets; Communication; Stakeholders, Competitiveness.*

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Posiblemente, las tres palabras más pronunciadas en los ambientes empresariales durante finales del siglo XX y principios del XXI son: Cambio, Competitividad y Paradigma. Esta última es una serie de suposiciones básicas acerca de la realidad, los cuales están implícitos dentro de la Administración, por lo tanto un cambio en ellas, resulta en un “Cambio de Paradigma”. El paradigma se entiende como el conjunto de supuestos, creencias, valores sobre los cuales una comunidad científica busca acuerdos y da solución a determinados problemas (Kuhn, 1986).

Koontz y otros (2012: 212) define que el “proceso de toma de decisiones es uno de los rasgos más significativos y característicos de una organización, porque en él se resumen su cultura y sus paradigmas administrativos”. Es decir, en las organizaciones de principios del siglo XXI aún no se realiza una búsqueda sistemática de alternativas, sino que se procede a buscar las más obvias y no tan complejas. Los administradores orientan un gran cantidad de recursos en la realización de los

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

procesos de transformación de sus productos y servicios, como indica Koontz, “no están orientadas ni hacia la innovación ni hacia el perfeccionamiento, los problemas que percibe y, por consiguiente, las decisiones que toma, son rutinarias y se basan en la experiencia y la memoria personal de los ejecutivos”

Mientras en el concepto de paradigma de Barker, se enfoca en: “Un paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones que hacen dos cosas: 1) Establece o define límites, y 2) Indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito”. Posteriormente, se aciertan con un conjunto de aforismos que empiezan a generar inquietudes si de verdad se está viviendo una época de cambios o simplemente es un cambio de época. Porque: “Cada quien interpreta el mundo desde su propio paradigma. El error consiste en creer que esa sea la única manera de interpretar el mundo”. Y continua revelando: “Vivimos una época de confrontación de paradigmas. La apertura a nuevos paradigmas nos permite la comprensión y la tolerancia frente a tantos fenómenos de naturaleza social, política, económica”.

1.2. El viejo paradigma de administrar el personal

Los cambios que se han propuesto desde diferentes perspectivas de la administración durante el siglo XX parece ser que no han ganado suficientes adeptos en los albores del siglo XXI. “Hay una sola manera correcta de administrar el personal, o al menos debería haberla”. Ésta es la premisa *Maslow on Management* implica de casi todos los libros y artículos sobre administración de personal. Sabemos desde hace 50 años que el dinero solo no basta como motivación para desempeñarse. La insatisfacción con el dinero es un gran desmotivador.

La satisfacción con el dinero, sin embargo, es ante todo un “factor higiénico”, como lo llamo Herzberg en 1959. Lo que motiva y en especial lo que motiva a quienes trabajan con el conocimiento es lo mismo que motiva a los voluntarios. Los voluntarios, bien se sabe, tienen que derivar más satisfacción de su trabajo que los empleados pagados, precisamente porque no reciben un cheque de pago. Necesitan ante todo un desafío. Tienen que conocer la misión de la organización y creer en ella. Necesitan capacitación continua y tienen que ver resultados.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Lo anterior implicaría que diferentes grupos de la población laboral deben ser administrados de modos diferentes, y que un mismo grupo de dicha población tiene que ser administrados de modo diferente en diferentes momentos. Cada vez más a los “empleados” se están administrando como a “socios”. De manera que no existe una distinción, porque los socios son colegas (partners), de manera que se eximen los mandatos, se tiende a la persuasión. Esta situación tiende al ajuste generacional. Es así como, la administración de personal tiende más a un “cargo o puesto de responsabilidad desde la orientación del marketing, en la medida en que se convence se persuade al empleado.

1.3.Sustento teórico

Las organizaciones se enfrentan a dinámicos cambios importantes (Palacios, 2010), originados por la globalización, aspectos macroeconómicos, condiciones del entorno interno y externo, competencias más complejas, el cambio continuo en la tecnología, entre otros (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Etkin (2009) señala lo siguiente:

La sociedad espera que las organizaciones presten servicios, que ofrezcan y ayuden al crecimiento de la comunidad. Y los actores en las empresas buscan satisfacer los intereses por medio de la organización, por ejemplo, retribuir el capital, invertido o el tiempo trabajado. Estos dos movimientos de fuerzas al interior y en el entorno de las empresas pueden presentar aspectos en común, pero también divergencias. La hegemonía uno sobre otro factor crea inestabilidad y crisis en el sistema sociopolítico. (p. 381).

2. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

El termino anglosajón *stakeholder* significa de acuerdo con Jamal y Getz (1995:188), “son los actores con intereses en un problema común o tema, incluyen a todas las personas, grupos u organizaciones directamente relacionados con las acciones que consideren para resolver un problema”. Los “*Stakeholders*”, (grupo de interés) como complemento de los “shareowners” (accionista) expresión ésta que ha sido acogida en la actualidad en todo el mundo, y que tuvo su nacimiento en los años 80, y que según Pelekais & Aguirre como indican: “no debe tener en cuenta al accionista, sino que además estaba en la obligación de considerar a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, sociedad” (p. 21).

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

La teoría de los *stakeholders* se basa en el compromiso de gestión-administración de los encargados, al distinguir actividades con beneficios para los interesados en la actividad sin proponerse priorizar entre los involucrados. En este sentido investigaciones previas indican que el valor empresarial se debe al apoyo mutuo entre los aspectos normativos, descriptivos e instrumentales de la teoría. (Truly & Leisen, 1999:314).

La gestión de los *stakeholders* de acuerdo Freeman (2004) "cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro del propósito de una corporación". Mientras Jamal & Getz (1995:188) a partir lo orientan a partir de "los actores con intereses en un problema común o tema, incluyen a todas las personas, grupos u organizaciones directamente relacionados con las acciones que consideren para resolver un problema". Clarkson indica sobre los *stakeholders* que son: "Personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses [...] resultado de transacciones con, o acciones tomadas por, la organización y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas. [Estos pueden ser] pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes y así sucesivamente (1995:106)".

De manera que existen dos grupos diferentes de *stakeholders*, (1) los primarios: son aquellos donde sin ellos la organización no puede sobrevivir y se encuentran los accionistas, inversionistas, empleados, clientes, proveedores, los gobiernos y las comunidades; obedeciendo y cumpliendo las leyes, reglamentos, impuestos y otras obligaciones. (2) los grupos secundarios son aquellos que se pueden oponer a las políticas y programas que tiene la organización para cumplir sus objetivos, pero le permiten funcionar y sobrevivir. (Clarkson, 1995)

En este orden de ideas D'Angella, *et al.* (2009), señala como marco para la evaluación la adaptación de unidad de análisis a las relaciones entre una empresa y los grupos e individuos interesados que pueden estar afectados por éstas, para tener la oportunidad de tratar con efectividad los problemas que se produzcan. Un adecuado conocimiento de los interesados en la actividad permite advertir la conexión entre los diferentes *stakeholders* y actores, entre otros la importancia implícita y su fuerza preponderante en la actividad, así como la posible incertidumbre.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

3. COMUNICACIÓN INTERNA DESDE LA MIRADA DE LOS *STAKEHOLDERS*

Hablar de la comunicación en las empresas tiene varios significados dependiendo del enfoque que presente. Desde la administración o gerencia de empresas se le ve como una herramienta para comunicar; desde el mercadeo que percibe a los empleados como clientes internos, usan el marketing interno para interactuar con ellos (Tkalac, Vercic y Sriramesh, 2012: 224).

Pero independientemente de los enfoques de la comunicación en las empresas, en los últimos años se ha desarrollado la especialización de la comunicación interna. Incluyendo a quienes tienen interés, Scholwa (1997: xviii) define la comunicación interna como “La gestión profesional de las interacciones entre todos los que tienen un interés o 'una participación' en una organización”, sin identificar con claridad quienes son los que tienen interés o participación. Y considerando a las partes interesadas o *stakeholders*, Welch y Jackson (2007: 183) definen a la comunicación interna como “la gestión estratégica de las interacciones y relaciones entre las partes interesadas de todos los niveles dentro de las organizaciones”.

Considerando ésta definición, la comunicación interna es un elemento esencial en la gestión del cambio en las empresas y ayuda a hacerlas más efectivas. Algunos de los principales beneficios de auditar la comunicación interna incluyen mejorar la productividad, reducir el ausentismo, mayor calidad en el servicio y productos, mayores niveles de innovación, menos errores y menores costos (Tkalac et al., 2012: 224).

Con respecto a las dimensiones de la comunicación interna, Welch y Jackson (2007: 305-307) las dividen en cuatro grupos de *stakeholders* considerando el nivel y quienes participan, así como la dirección y contenido de la comunicación. En la Tabla 1, se desglosan éstas dimensiones.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Tabla 1.- dimensiones de la comunicación interna

Dimensión	Nivel	Dirección	Participantes	Contenido/objetivo
1.- De la gerencia o dirección en línea	Gerentes, jefes y/o supervisores en línea	Predominantemente en dos vías	Gerentes en línea / empleados	Rol de los empleados, impacto de su comunicación. Ejemplo: evaluación, información general
2.- Equipo interno entre pares	Compañeros de equipo	Dos vías	Empleado / empleado	Información al equipo. Ejemplo: objetivos
3.- Comunicación entre pares de un proyecto en particular	Compañeros de grupo de ese proyecto	Dos vías	Empleado / empleado	Información del proyecto: Ejemplo: objetivos específicos del proyecto
4.- Comunicación corporativa interna	Dirección estratégica / alta gerencia	Predominantemente en una vía	Alta gerencia / todos los empleados	Asuntos generales relacionados a la empresa. Ej. Metas, objetivos, nuevos desarrollos, etc.

Fuente: Welch y Jackson (2007: 184-185)

4. LA IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN *STAKEHOLDERS*-COMPAÑÍA PARA GANAR COMPETITIVIDAD

La Competitividad de un país depende de la competitividad de las organizaciones en ese país. La Competitividad de la Compañía está relacionada en cómo interactúan los negocios con el ambiente, produciendo un valor a los participantes en este. Los negocios no actúan aislados, las compañías siempre han sostenido una estrecha relación con los Actores principales o grupos de interés (*Stakeholders*), los cuales incluyen tanto accionistas del negocio, proveedores, clientes, empleados, reguladores legales y comunidades locales. Acorde a Post (2002), los *stakeholders* son esenciales para el funcionamiento exitoso de la compañía, porque ellos son los que proveen los recursos a la misma (por ejemplo, clientes, inversionistas y empleados), forman la estructura de la industria (cadena de suministros y alianzas estratégicas), y además desarrollan una plataforma socio-política (comunidad y gobierno). En el ambiente externo engrana con tácticas estratégicas por otros participantes afectando la capacidad de la compañía para continuar creando y capturando valor.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

El éxito de la organización depende de la habilidad para generar satisfacción y lealtad entre los clientes, proveedores, etc. Acorde a Susniene & Vanagas, (2006), se define como una relación mutuamente favorita con los *stakeholders* con una meta-capacidad para poder virar a una formación en la Ventaja Competitiva. Cada compañía intenta capitalizar estrategias utilizando la relación *stakeholder*-compañía para prevalecer un ambiente de negocios competitivo.

El negocio de la compañía esta versado en el conocimiento que su ventaja competitiva tiene sobre su competencia, y la participación de los *stakeholder* proveyendo el valor que se necesita para cumplir sus expectativas, direccionando fuerzas capaces, además de fortalecer su posición en el Mercado. Acorde a Fauver & Fuerst (2006), la orientación de los *stakeholder* de las compañías son bien recibidas sobre todo en los nuevos mercados. La Innovación influencia a la competitividad directamente por el precio agresivo y sus estrategias e indirectamente en la motivación de los empleados y todos los factores de la compañía en actividades de política gubernamentales. Las compañías crean relaciones con los *stakeholders* para tomar en cuenta las preocupaciones e intereses de los mismos.

Heugens (2002) argumenta que integrar los puntos de vista de los *stakeholders* y sus intereses hacia una toma de decisiones de la compañía, además de una codificación de algunos puntos de conocimiento administrativo, produce una influencia positiva en la Competitividad de la Compañía. También Ayuso, Rodríguez & Ricart (2002) han indicado que una proactiva participación con los *stakeholders* abierto a sus ideas, y la habilidad de acumular esas nuevas ideas de ellos para producir productos innovadores usando tecnología avanzada hace una transformación de una fuente dominante de Ventaja Competitiva, también Mendiivil (2007) encontró que la fuerte participación con los empleados y los *stakeholders* externos contribuyen a la capacidad de innovación y competitividad del Modelo de Negocios de la Compañía. Acorde a Susniene & Sargunas (2009), la relación de los *stakeholders* puede ser una fuente de oportunidad y ventaja competitivo en vez que una simple amenaza sobre los recursos organizacionales. Los *stakeholders* tienen una fuerte gestión en los efectos económicos, políticos y sociales sobre una compañía para construir una fuerte relación entre ambos, como una parte importante en las oportunidades y riesgos del Negocio.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Tabla 2. Competitividad en diferentes teorías

Escuela	Características	Como se ve la competitividad
Teoría del <i>stakeholder</i>	Se basa en la idea de que existe un acuerdo social intangible entre las empresas y la sociedad. Las relaciones positivas de los <i>stakeholders</i> pueden ser consideradas como recursos intangibles siendo capaces de mantener o incrementar la ventaja competitiva o lograr sus objetivos estratégicos	El modelo propone que las demandas de los <i>stakeholders</i> serán atendidas en la medida en que los/as directivos/as los perciban importantes y que esa importancia percibida estará a su vez condicionada por la percepción que tengan sobre tres atributos en cada uno de los grupos de interés considerados: poder para presionar, legitimidad de sus demandas y urgencia en la respuesta que esperan de la empresa. (Freeman, 1984:54).

Fuente: Elaboración propia con base a Porter (1982) Freeman (1984/2000) Bavelas (1948, en Cleri, 2007)

Aunque el contexto es muy cercana. La teoría de redes analiza las relaciones entre individuos de forma multidisciplinaria. Su enfoque es la determinación de los grados de cercanía, en donde la participación grupal es la fuerza que tienen para la forma de decisiones y la influencia que ésta puede ejercer. El análisis de redes se apoya en la computación, la estadística, las matemáticas por medio de la teoría de grafos, de la teoría de grupos y del álgebra de matrices (Cuevas, 2007: 40).

La esencia de la teoría de redes es la exploración de redes sociales. Incorpora un estudio formal auxiliándose en las ciencias del comportamiento humano y dos tipos de herramientas matemáticas: grafos y matices. Puede centrarse en el individuo denominándosele egocéntricas o en grupos llamadas sociocéntricas. Las medidas más comunes para analizar la red de un individuo son la centralidad, cercanía y grado de intermediación. En el caso de las redes de grupos su característica más frecuente es densidad y cohesión (Cuevas, 2007:103-104).

5. CONTEXTO DE VENEZUELA

Venezuela, oficialmente denominada República Bolivariana de Venezuela, es un país de América situado en la parte septentrional de América del Sur constituido por una parte continental y por un gran número de islas pequeñas e islotes en el mar Caribe, cuya capital y mayor aglomeración urbana es la ciudad de Caracas. Posee una extensión territorial de 916 445 km². El territorio continental limita

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

al norte con el mar Caribe y el océano Atlántico, al oeste con Colombia, al sur con Brasil y por el este con Guyana.

El territorio venezolano se subdivide en 24 entidades federales, 23 Estados un Distrito Capital —que comprende a la ciudad de Caracas—, y 12 Dependencias Federales en los espacios acuáticos. Existen además otras 216 islas, islotes y cayos, pertenecientes a algunos estados.

El turismo en Venezuela es una industria poco desarrollada, pese a que el país está favorecido por la amplia gama de ambientes naturales que posee el país. Para 2008 Venezuela contó con unos 301.579 visitantes provenientes de Europa, seguidos por Suramérica (227.105), América del Norte (130.257), el Caribe (39.480), Asia (15.912), Centroamérica (11.377) y el Medio Oriente (10.100). La industria vivió una caída importante debido a la inestabilidad política en años recientes. Según los datos del Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MPPT), en 2003 se recibieron a 435.421 turistas, un 47 % menor a los números de 1998. No obstante, esta tasa ha mostrado un repunte para el 2008, con 856.810 turistas extranjeros visitando el país.

Valencia es una ciudad de Venezuela, capital y ciudad más poblada del Estado Carabobo, situada en la Región Central del país. La ciudad de Valencia es conocida como *Capital Industrial de Venezuela* debido a que alberga una cantidad de zonas Industriales del país. De igual forma, se ha convertido en un centro de inversión, objeto de proyectos como el *World Trade Center Valencia* y el Complejo Isla Multi-espacio. El PIB de la ciudad se ubica alrededor de los USD\$30.000 millones. En 2010 *GaWC (Globalization and World Cities)*, incluyó a la ciudad de Valencia en su listado, siendo ésta y Caracas las únicas ciudades de Venezuela en el ranking, clasificándola como una *Ciudad de Suficiencia*.

La ciudad posee una población para el 2013 de 1.712.409 habitantes, mientras que toda el área metropolitana posee una población estimada 4.300.000 de habitantes, convirtiéndose en la ciudad más poblada de la Región Central, y la tercera más poblada de Venezuela. Se compone de cinco municipios autónomos distintos: Municipio Valencia, Municipio Naguanagua, Municipio San Diego, Municipio Libertador y Municipio Los Guayos, teniendo cada uno de esos sus respectivos alcaldes

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

con atribuciones administrativas propias. La ciudad fue capital de Venezuela en tres ocasiones, desde 1812 hasta 1830.

Se muestran en las siguientes tablas, estadísticas de turistas en la ciudad de Valencia, Venezuela en 2015.

Tabla 3: Estadísticas de Turistas en Valencia, Venezuela 2015

Nacionales	Extranjeros	Total
957,745	909,932	1,867,677

Fuente: Sondeo Turístico Valencia 2015

Tabla 4: Estadísticas de Pernoctaciones en Valencia, Venezuela 2015

Nacionales	Extranjeros	Total
1,731,279	2,375,085	4,106,365

Fuente: Sondeo Turístico Valencia 2015

6. METODOLOGÍA

Con una aproximación mixta cuali-cuantitativa, el estudio se aborda con la herramienta de análisis de las partes interesadas (API), desde un enfoque racional normativo en tres pasos: identificación de partes interesadas; diferenciación y categorización de las partes interesadas; e identificación de las relaciones de las partes interesadas (Reed et al., 2009: 1934-1940).

El API permite identificar a las partes interesadas (*stakeholders*) en un grupo, organización o sistema, que para el objeto de este estudio serán hoteles y restaurantes en Valencia, Venezuela y evaluar sus respectivos intereses, así como sus patrones de interacción.

El enfoque con que se aborda el API es racional normativo, ya que hace hincapié en la legitimidad de las partes interesadas en la toma de decisiones del objeto de estudio y porque identifica que estos tomadores de decisiones son moralmente responsables del contexto en el que se desarrollan.

La **Identificación de las partes interesadas**, es el primer paso para el API. En este estudio se logra a través de un acercamiento mixto cuali-cuantitativo mediante la aplicación de entrevista semiestructurada tipo cuestionario, donde se le pregunta a los participantes básicamente dos preguntas

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

relacionadas a las partes interesadas (*stakeholders*) con quienes se relaciona cotidianamente en su trabajo: (1) mencione al menos tres áreas de la empresa con la cual se relaciona más y (2) mencione al menos diez compañeros de trabajo y área de la empresa con la cual se relaciona más.

La aplicación de estas entrevistas semiestructuradas tipo cuestionario, se realizaron en tres restaurantes y cuatro hoteles de cuatro y cinco estrellas de Carabobo, Venezuela logrando la aplicación de N= 57 cuestionarios, en el periodo julio-diciembre 2015.

Una vez que se han identificado las partes interesadas, el segundo paso fue la **Diferenciación y categorización de las partes interesadas**, a través de la categorización analítica usando la matriz interés-influencia de Mitchell et al. (1997) que considera en las partes interesadas su inmediatez (proximidad), legitimidad e influencia y las cuatro dimensiones de la comunicación interna de Welch y Jackson (2007: 305-307).

El tercer paso, es la identificación de **Relaciones de las partes interesadas** que para esta investigación usará dos métodos: matriz de vinculación de actores y análisis de redes. Para realizar el API, se han seguido los tres pasos que se esquematizan en la figura 1

Figura 1. Pasos del API



Fuente: elaboración propia con base en Reed et al. (2009: 1934-1940)

Los datos recolectados se analizarán con software especializado entre ellos SSPS, UCINET y Atlas Ti entre lo que destaca, la visualización de las condiciones de la red interna de hoteles y restaurante.

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1. Describir la información demográfica de los interesados.

De un total de 57 participantes, el 54.4% masculino, con un 45.6% del género femenino. La edad preponderante de 15-24 representa el 26.32%, de 45 a 65 el 15.79% y de 25 a 44 represento el 57.89%: mientras el estado civil se encuentra en unión libre 29.82%, casado 22.81%, soltero 36.84, divorciado 10.53. En cuanto al nivel de estudios con primaria 1.75%, secundaria-bachillerato 28%, estudios universitarios y profesional el 70.18%.

7.2. Identificar las partes interesadas del proyecto.

En el caso de los hoteles participantes, se identifica como la parte interesada con mayor representatividad en todos al área de Administración y Gerencia (ver tabla 6), seguida de alimentos y bebidas (ver figura 2).

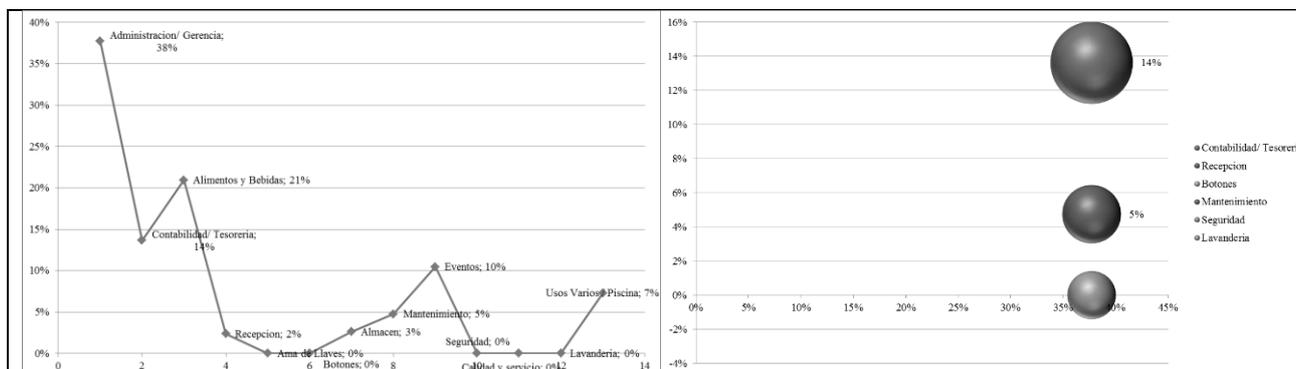
Tabla 5. Menciones Generales de actores por área en hoteles

#	Areas	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4
1	Administración/ Gerencia	39%	39%	41%	32%
2	Contabilidad/ Tesorería	18%	26%	11%	0%
3	Alimentos y Bebidas	23%	18%	20%	23%
4	Recepción	5%	4%	0%	0%
5	Ama de Llaves	0%	0%	0%	0%
6	Botones	0%	0%	0%	0%
7	Almacén	6%	4%	0%	0%
8	Mantenimiento	1%	0%	3%	15%
9	Eventos	2%	8%	13%	19%
10	Seguridad	0%	0%	0%	0%
11	Calidad y servicio	0%	0%	0%	0%
12	Lavandería	0%	0%	0%	0%
13	Usos Varios / Piscina	6%	1%	11%	11%
	Total	100%	100%	100	100

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo Julio-Diciembre 2015.

Figura 2. Generales de actores por área en hoteles

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano



Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo Julio-Diciembre 2015.

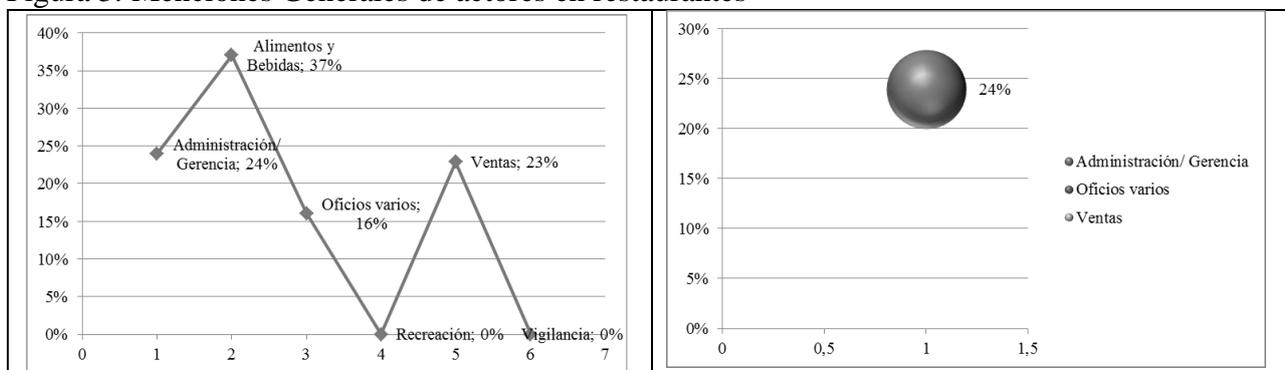
Y es interesante destacar que para el caso de los restaurantes participantes, las mismas áreas identificadas como las partes interesadas con mayor representatividad, también son el área de alimentos y bebidas (ver Tabla 6), seguida de administración/gerencia (ver figura 3) aunque el orden de importancia en cuanto al porcentaje que representan, no sea igual en ambos tipos de participantes.

Tabla 6.- Menciones Generales de actores en restaurantes

Área	Restaurante 1	Restaurante 2	Restaurante 3
1 Administración/ Gerencia	29%	29%	14%
2 Alimentos y Bebidas	34%	34%	43%
3 Oficios varios	13%	9%	26%
4 Recreación	0%	0%	0%
5 Ventas	24%	28%	17%
6 Vigilancia	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100.00%

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo Julio-Diciembre 2015.

Figura 3. Menciones Generales de actores en restaurantes



Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo Julio-Diciembre 2015.

7.3. Resaltar cosas que suceden en el entorno de cada grupo de interés que va a afectar su capacidad para la toma de decisiones. Participar en el proceso de cambio.

Para resaltar cosas que suceden en el entorno de los grupos de interés se aplicó un cuestionario que agrupaba seis dimensiones en una escala del 1 al 5 donde 1 es totalmente de acuerdo. En ese sentido la dimensión con mejor nivel de medición es la cooperación (1.49), seguida de la supervisión (1.86), siendo la de compensaciones la que obtuvo un valor menor (2.48). Ver Tabla 7

Tabla 7. Valores promedios dimensiones

Dimensión	Medias	Desviación estándar
Condiciones laborales	2.25	.487
Cooperación	1.49	.465
Supervisión	1.86	.746
Compensaciones	2.48	.767
Satisfacción en el trabajo	1.90	.705
Total general	2.08	.420

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo Julio-Diciembre 2015.

7.4. Identificar lo que cada actor tiene para sentirse cómodo en la toma de decisiones y su trabajo.

Como parte de la comunicación necesaria para un mejor desarrollo de su trabajo y la toma de decisiones derivado del mismo, se buscó identificar las relaciones significativas entre los ítems o reactivos del cuestionario aplicado y los identificadores sociodemográficos definidos. En la Tabla 8 se observa como en algunos casos si se encontró relación.

Tabla 8. Relaciones significativas entre ítems y sociodemográficos

Ítem	Genero	Nivel de estudios	Observaciones
1.2 La carga de trabajo que hago es mayor a la de mis compañeros	.017	.014	Valor más alto totalmente de acuerdo (19) y neutral (19)
1.4 Considero que realizo mi trabajo bajo condiciones seguras		.000	Valores más altos totalmente de acuerdo
1.5 Mi trabajo no me estresa	.001		Valor más alto de acuerdo (15) y desacuerdo (14)
1.9 Considero que tengo mi puesto seguro		.018	Valor más alto totalmente de acuerdo (12) y de acuerdo (12)
4.2 Las prestaciones que tengo son atractivas como incentivo de mi trabajo		.014	Valor más alto de acuerdo (20) y totalmente de acuerdo (21)

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

4.3	Mi sueldo está bien comparado con el de otros puestos similares	.045	Valor más alto totalmente de acuerdo (15)
4.5	Las promociones se dan a quienes las merecen	.020	Valor más alto totalmente de acuerdo
5.3	No me iría a otro trabajo aunque me ofrecieran un sueldo similar	.007	Valor más alto totalmente de acuerdo

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo Julio-Diciembre 2015.

7.5. Discusión de Resultados

Interpretación. *Tengo definido claramente las funciones de mi puesto.* Los jóvenes entre 25 y 44 años son los que más comprenden el rol. Los de 15 a 24 tienen más claro su rol, pero a los que menos les queda claro el rol es a los de 45 en adelante, entre más va avanzando la edad menos les quedan claras las actividades. Entre más edad menos entienden. En este sentido importa el contraste con los niveles de estudios y la edad, porque con el nivel de estudio se pensaría que entienden mejor las actividades a realizar. Luego entonces la relación edad-nivel de estudios clarifica la función con el puesto.

Las barreras generacionales se ven presentes en la concordancia. Ejemplo de lo anterior son los *Baby Boomers* con mayor sentido de quehacer, orden y lealtad ante la generación Y para los más jóvenes se requiere una mayor explicación de las tareas para la comprensión de las mismas, ya que si no se les explica y convence difícilmente realizarán las labores.

Interpretación. *La carga de trabajo que hago es mayor que la de mis compañeros.* La apreciación es pareja. No consideran la presencia de mayor carga laboral. Se aprecia de forma sencilla, es lo que es. El comportamiento en las respuestas no refleja sentimiento a una mayor carga de trabajo. En el rango de 25 a 44 hay varias discrepancias, la observación es, yo trabajo más en relación a los demás. Que va en contraste, entre mayor nivel de estudios, se presenta más el desacuerdo con lo realizado en las tareas. A mayor carga de trabajo y mayor conocimiento, más en desacuerdo y tienen menos definido lo que persiguen.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Interpretación. *Considero que realizo mi trabajo bajo condiciones segura.* Las casados dicen que las condiciones son seguras, mientras los divorciados no. De manera que, se revela que están reñidos con la vida, ahora que los de unión libre están casi igual que los casados, así como en considerar que el trabajo es tan seguro, coincidieron más los hombres, que las mujeres.

Interpretación. *Mi trabajo no me estresa.* Se confirma nuevamente la tendencia de género, en cuanto no me estresa totalmente de acuerdo varones, las mujeres algo en desacuerdo.

Interpretación. *Considero que tengo mi puesto seguro,* los que tienen seguro su puesto son los que están entre 25 y 44 años, los más jóvenes son los que están menos seguros. Entonces qué es lo que sucede con esta percepción. La generación “Y” considera “lo que yo tengo me lo merezco” o sea lo merezco por lo que soy y no tanto por un esfuerzo realizado, esta percepción aplica tanto en México como en el resto de los países latinoamericanos. Está percepción es muy clara entre más joven más inseguro.

Interpretación. *Cuento con los equipos y herramientas necesarias.* Las respuestas, tanto de género femenino como masculino, en términos generales están de acuerdo. Mientras, ingeniero en cuanto los equipos y herramientas dicen que están completamente de acuerdo ahora con relación a su estado civil al igual que casi los de unión libre consideran que sí tienen los equipos y herramientas los divorciados no. los casados más o menos. Los divorciados en este caso presentan mayores discrepancias (problemas de comunicación). Es posible que el divorciado no posea la capacidad de consenso en el concepto de orden y limpieza. Mientras el casado representa mayor capacidad de consenso y en una organización representa admitir de a veces ganar y otras veces que perder. Otro aspecto es la edad, los divorciados están entre los 25 a 40.

La problemática relacional entre empleado - empresa. Los menos estables en su relación, son los divorciados. De manera que se requiere repensar cómo tendría que ser la comunicación y las condiciones para la contratación y los procesos de comunicación. Es decir, a que se está comprometiendo en el trabajo. Otra visión desde el rol educacional, en cuanto mayor nivel de educación y profesión, es posible un desempeño más allá de lo normal, pero no necesariamente están

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

entendiendo lo que se está solicitando. De manera que es posible se afecte la competitividad, y en todo caso, es una cuestión actitudinal.

Interpretación. *No me molesta quedarme tan tarde*. Claro que no les molesta, es una manera de tener el puesto seguro. Así como la tendencia de género. Los varones tienden a aceptar el quedarse fuera del horario normal, mientras las mujeres se molestan por quedarse tiempo adicional, pues tiene que cumplir el rol de la familia también.

8. CONCLUSIONES

La investigación desarrollada con el objetivo de identificar a las partes interesadas (*stakeholders*) de hoteles y restaurantes en Valencia, Venezuela, destaca que para ambos tipos de participantes, las áreas –partes interesadas con mayor representatividad son la Administración y Gerencia y alimentos y bebidas. En el caso de los hoteles primero el área de Administración y gerencia y para los restaurantes, el área de alimentos y bebidas.

Este hallazgo es coincidente con el énfasis de la actividad que cada uno desarrolla y manifiesta una claridad de definición en las tareas que se realizan. Para el caso de los hoteles cuyo énfasis es el servicio al huésped, es importante que el área parte interesada con mayor representatividad sea su administración y lo mismo se observa en el caso de los restaurantes cuya naturaleza es el servicio en alimentos y bebidas, que sea ésta el área parte interesada centro de las redes de comunicación y por lo tanto, de decisión y trabajo.

En cuanto a los patrones y redes de interacción y comunicación que se dan en cada uno de los participantes de la investigación, destaca como la red de comunicación en los hoteles entre sus diferentes *stakeholders* internos o partes interesadas (ver Figura 2), se observa desvinculada. Esto es, el círculo más grande como se mencionó anteriormente es el del área de administración y gerencia, pero desligado o desvinculado a las otras áreas. Esto en términos de competitividad puede interpretarse desde la mirada de una baja relación con sus demás áreas que pudiera traducirse en

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

trabajo no bien realizado o desde otra parte, como una actividad que se desarrolla desde la verticalidad de la administración, sin considerar a las demás partes en las decisiones y comunicación que realiza. Por otro lado en los restaurantes, es muy interesante que la red de comunicación entre sus diferentes *stakeholders* internos es fuertemente agrupada (Figura 3) entre todas sus áreas. Los círculos se unen unos a otros evidenciando una fuerte relación entre ellos. Pues históricamente, tanto para el sector público como privado han destacado la ubicación geoestratégica de ambas ciudades como una de las principales puertas para el intercambio comercial [es]vital en la generación de empleos, aunque no contemplan su valor desde el ámbito del turismo (Cuevas-Contreras y Zizaldrá-Hernández, 2009:25). Ciudad Juárez es uno de los espacios turísticos más.

Finalmente es importante señalar algunas relaciones significativas encontradas en el estudio como el hecho de que desde la percepción de género y con énfasis claramente positivo el hecho de que el trabajo no les estresa y que no se irían a otro trabajo aunque les ofrecieran un puesto similar. Con un énfasis negativo sin embargo y desde la misma percepción de género, consideran que la carga de trabajo que realizan es mayor a la de mis compañeros.

Y desde la percepción de nivel de estudios, las relaciones significativas con énfasis positivo se relacionan preponderantemente a cuestiones de seguridad y compensaciones, situación que llama mucho la atención cuando fue precisamente la dimensión de compensaciones la más baja evaluada. Finalmente el énfasis positivo es que consideran que realizan su trabajo bajo condiciones seguras y en cuanto a las compensaciones, las prestaciones que tienen son atractivas como incentivo a su trabajo, el sueldo está bien comparado con el de otros puestos similares y las promociones se dan a quienes las merecen

REFERENCIAS

- Ayuso, S., Rodríguez, M. A. & Ricart, J. E. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, 6, 475-490. Doi: 10.1108/14720700610689586. ^[L]_{SEP}
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cuevas, T. J. (2007). Gestión-red del desarrollo local. Una aplicación al turismo alternativo en el noroeste de Chihuahua. Tesis doctoral para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

- Cuevas-Contreras, T. J. y Zizaldra-Hernández, I. (2009). Red transfronteriza en turismo, formación gestora caso Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica. *Revista de Análisis Turístico*, No. 7, 1er semestre, 22-38
- D'Ángella, F. & Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management* 30, 429-440.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La estrategia frente a lo imprevisto*. Ediciones Granica, S. A.
- Fauver, L. & Fuerst, M. E. (2006). Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. *Journal of Financial Economics*, 82, 673-710. Doi: 10.1016/j.jfineco.2005.10.005. ^[1]_{SEP}
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard & Bloch Snyderman, Barbara (2011). *The Motivation to Work*. USA: Transaction Publishers.
- Herzberg, Frederick (1959). *The Motivation to Work*. USA: New York, Wiley
- Heugens, P. (2002). Strategic issues management: implications for corporate performance. *Business and Society*, 41, 456-468. Doi: 10.1177/0007650302238778. ^[1]_{SEP}
- Jamal, T. & Getz, D. (1995). Collaboration Theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Kalla, Hanna K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (4), 302-314
- Koontz Harold, Hieinz Weihrich & Connice, Mark (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Kuhn, Thomas (1986). *Estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mendibil, K., Hernandez, J., Espinach, X., Garriga, E. & Macgregor, S. (2007). How Can CSR Practices Lead to Successful Innovation in SMEs? *RESPONSE Project*, Strathclyde, 141, 1-7. ^[1]_{SEP}
- Mitchell, R.; Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.
- Navickas, V., Rima Kontautiene. (2012). The influence of Stakeholder-Company Relationship on Competitiveness of Company
- Pelekais, C. & Aguirre, R. (2008). *Hacia una Cultura de Responsabilidad Empresarial*. Editorial Prentice Hall. México.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45, 6-28.
- Reed, Mark S.; Graves, Anil; Dandy, Norman; Posthumus, Helena; Hubacek, Klaus; Morris, Joe; Prell, Christina; Quinn, Claire H. & Stinger, Lindsay C (2009). Who's in and why? A typology of stakeholders analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933-1949. doi:10.1016/j.jenvman.2009.01.001
- Scholes, Eileen (1997). *Gower Handbook of Internal Communication*. Gower Publishing Company – the ITEM group plc: USA, Brookfield
- Susniene, D. & Sargunas, G. (2009). Prerequisites of Stakeholder Management in an Organization. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2 (62), 58-64.

Edicion Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

- Susniene, D. & Vanagas, P. (2006). Development of Stakeholder Relationships by Integrating Their Needs into Organization's Goals and Objectives. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 3 (48), 83-87.
- Tkalac Vercic, Ana; Vercic, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Truly, E. & Leisen, B. (1999). Managing Stakeholders a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*. 26(2), 312-328.
- Velásquez, Francisco (2001). Reseña Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro de Joel Arthur Barker. *Estudios Gerenciales*, núm. 78, enero-marzo, pp. 96-98, Universidad ICESI Colombia.
- Welch, Mary & Jackson, Paul R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198. DOI 10.1108/13563280710744847.
- olima, México.