

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Estudio del proceso de implementación de los cargos de coordinación de la primera
cadena de hoteles de Montevideo: Regency Hotels.
Un abordaje desde el Modelo de Identidad de las Organizaciones**

Por: Juan Ignacio Sabarrós Viscusi

TUTORA: Prof.^a cra. Rosario Trabal

Montevideo

URUGUAY

2024

DEDICATORIA

A mis padres, Gladys y Abel, quienes han sido mi primera universidad. Con su aliento, respaldo, confianza y amor, me dieron alas para abrirme al mundo. A través de su ejemplo, me enseñaron disciplina, perseverancia y el deseo constante de aprender y comprender, valores que me han guiado a lo largo del camino.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutora, Rosario Trabal, por brindarme desde un inicio la orientación necesaria para abordar este trabajo. Su guía y energía positiva fueron determinantes para definir el rumbo del mismo y enfrentar los retos del proceso.

Agradezco también a Regency Hotels, organización en la que me he desarrollado durante 13 años, por darme la oportunidad de contar su historia y por permitirme ser testigo y partícipe de su evolución.

Por último, agradezco a mis docentes y compañeros del posgrado, cuyo aporte ha enriquecido este recorrido y ampliado mis perspectivas con nuevas ideas y experiencias, así como a todas las personas que no fueron mencionadas, pero que de manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final.

RESUMEN

El presente trabajo analiza el proceso de transformación organizacional de Regency Hotels, con un enfoque específico en la implementación de los cargos de coordinación, los cuales forman parte de la evolución de la cadena. Este proceso de transformación abarca el recorrido de Regency Hotels, desde su origen como un único hotel *boutique* hasta su expansión, convirtiéndose en la primera cadena hotelera de Montevideo. Utilizando el Modelo de Identidad de las Organizaciones de Etkin y Schvarstein como marco de referencia, el análisis se centra en tres dominios clave: los propósitos, las capacidades y las relaciones, poniendo especial énfasis en el concepto de identidad organizacional y su evolución a lo largo del tiempo. Durante este proceso, Regency Hotels ha tenido que adaptarse a un entorno dinámico y cambiante, enfrentando tanto desafíos como oportunidades. Estos factores han influido en su capacidad para optimizar la gestión interna, consolidar su crecimiento y avanzar hacia una mayor integración en su estructura organizacional.

Palabras clave: Transformación organizacional, Modelo de Identidad de las Organizaciones, Cadena hotelera.

ABSTRACT

This study analyses the process of organisational transformation of Regency Hotels, with a specific focus on the implementation of the coordination positions, which are part of the evolution of the chain. This transformation process covers the journey of Regency Hotels, from its origin as a single boutique hotel to its expansion, becoming the first hotel chain in Montevideo. Using Etkin and Schvarstein's Organisational Identity Model as a framework, the analysis focuses on three key domains: purposes, capabilities and relationships, with special emphasis on the concept of organisational identity and its evolution over time. During this process, Regency Hotels has had to adapt to a dynamic and changing environment, facing both challenges and opportunities. These factors have influenced its ability to optimise internal management, consolidate its growth and move towards greater integration in its organisational structure.

Keywords: Organisational transformation, Organisational Identity Model, Hotel chain

RIASSUNTO

Questo lavoro analizza il processo di trasformazione organizzativa di Regency Hotels, con un focus specifico sull'implementazione delle posizioni di coordinamento, che fanno parte dell'evoluzione della catena. Questo processo di trasformazione ripercorre il percorso di Regency Hotels, dalla sua origine come singolo hotel boutique alla sua espansione, diventando la prima catena alberghiera di Montevideo. Utilizzando il Modello di Identità Organizzativa di Etkin e Schvarstein come quadro di riferimento, l'analisi si concentra su tre ambiti chiave: scopi, capacità e relazioni, con particolare attenzione al concetto di identità organizzativa e alla sua evoluzione nel tempo. Durante questo processo, Regency Hotels ha dovuto adattarsi a un ambiente dinamico e in continua evoluzione, affrontando sia sfide che opportunità. Questi fattori hanno influenzato la sua capacità di ottimizzare la gestione interna, consolidare la crescita e procedere verso una maggiore integrazione della struttura organizzativa.

Parole chiave: Trasformazione organizzativa, Modello di Identità delle Organizzazioni, Catena alberghiera.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS Y ALCANCE	1
1.2. METODOLOGÍA	2
2. PRESENTACIÓN DEL CASO	4
2.1. APERTURA DEL PRIMER HOTEL	4
2.2. HACIA UNA CADENA HOTELERA LOCAL	5
2.3. MODELO DE GERENCIAMIENTO	6
2.3.1. Modelo de gestión independiente por establecimiento	7
2.3.2. Modelo de gestión integrado	8
2.4. ESTADO EVOLUTIVO ACTUAL	10
2.4.1. Propiedades	10
2.4.2. Cargos Cadena	11
3. MARCO TEÓRICO - MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	14
3.1. DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS	14
3.2. DOMINIO DE LAS CAPACIDADES	15
3.3. DOMINIO DE LAS RELACIONES	15
3.4. INTERACCIÓN ENTRE LOS DOMINIOS	15
3.5. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN	16
3.6. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	17
4. EL CASO A LA LUZ DEL MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	18
4.1. RESPECTO AL DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS	18
4.1.1. Racionalidad dominante	20
4.1.2. Otras racionalidades	21
4.1.3. Alineamiento de los propósitos	22
4.1.4. Grado de cumplimiento de los propósitos	22
4.2. RESPECTO AL DOMINIO DE LAS CAPACIDADES	23
4.2.1. Capacidades materiales	24
4.2.2. Capacidades organizacionales	24
4.2.2.1. La marca	24
4.2.2.2. Procesos y estructura de la gestión	25
4.2.2.3. Gestión del talento	26
4.2.2.4. El papel del conocimiento y la información	27
4.3. RESPECTO AL DOMINIO DE LAS RELACIONES	28
4.3.1. Redefinición de jerarquías y roles	29
4.3.2. Ambiente laboral	31
4.3.3. Perspectivas de las directoras ejecutivas	33
4.4. IDENTIDAD	34
5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	41

ÍNDICE DE DIAGRAMAS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

Diagramas

Diagrama 2.1. Estructura de la alta dirección de RZ (07/2011).....	8
Diagrama 2.2. Distribución de habitaciones por hotel.....	9
Diagrama 2.3. Línea temporal de aperturas y cierres de hoteles.....	11

Ilustraciones

Ilustración 4.1. Resultado de registro de marca RH.....	25
--	----

Tablas

Tabla 2.1. Expansión de RH.....	6
Tabla 2.2. CC por área, fecha de creación y cantidad de colaboradores.....	10
Tabla 2.3. Presencia actual de CC por hotel.....	12

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AHRU	Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay
CC	Cargos cadena
Hab.	Habitaciones
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MINTUR	Ministerio de Turismo
RG	Regency Golf
RH	Regency Hotels
RR	Regency Rambla
RS	Regency Suites
RZ	Regency Zonamerica
RW	Regency Way

1. INTRODUCCIÓN

La industria hotelera es un sector extremadamente competitivo, sujeto a una amplia gama de variables, como factores económicos, políticos y sociales, que afectan constantemente la manera en que las organizaciones operan y se posicionan en el mercado.

Este entorno de complejidad y exigencia presenta desafíos aún mayores en una plaza reducida como Montevideo, donde las posibilidades de diferenciación son más acotadas y la competencia por atraer y fidelizar clientes es intensa. En este contexto, Regency Hotels (en adelante, RH), enfrentó la necesidad de integrar sus establecimientos para fortalecer su presencia en el mercado y consolidar su posicionamiento como la primera cadena hotelera de la ciudad.

Este estudio explora el proceso de implementación de nuevos cargos de coordinación en RH, denominados Cargos Cadena (CC), como parte de su estrategia de integración organizacional, siendo este el foco del análisis. Aunque también se adoptaron otras soluciones, como el *branding* para consolidar el posicionamiento de la marca y la articulación de un sistema de gestión hotelera común, diseñado para centralizar la información de los establecimientos.

A partir de esto, surge una de las interrogantes de este proceso: ¿cuáles son las definiciones estratégicas que orientan la integración? ¿Cuál es el nivel de integración que se desea alcanzar? ¿Qué tipo de cadena de hoteles se busca construir y hasta qué punto deben estandarizarse los procesos?

1.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

Los procesos de integración organizacional son algunos de los más complejos dentro de las transformaciones organizacionales. Este trabajo representa un primer acercamiento a los

desafíos que han surgido en RH en torno a la implementación de los CC. A través de este estudio, se busca identificar y comprender las principales oportunidades y áreas de mejora en su integración y gestión, proporcionando una visión útil para futuras intervenciones.

La implementación de los CC ha resultado en una cobertura desigual. Mientras que en las áreas de comunicación y marketing, así como de comercialización, se han generado mejoras perceptibles según lo señalado por las directoras ejecutivas, en otras áreas aún persiste una falta de cobertura completa, a pesar de haber transcurrido ya 10 años desde su implementación,

Tomar esta cuestión es fundamental para comprender los desafíos que han surgido en el proceso de consolidación de los CC y para explicar por qué, pese al tiempo transcurrido, algunos de ellos no han logrado estabilizarse de manera efectiva.

1.2. METODOLOGÍA

El enfoque adoptado en este trabajo es sistémico, lo que implica que para comprender los problemas organizacionales, es necesario considerar la interacción de múltiples variables. En este contexto, el análisis se centra en los CC como una herramienta clave en la gestión de la expansión de RH, así como en los desafíos surgidos en su implementación. Para ello, se utiliza como marco teórico el Modelo de Identidad de las Organizaciones de Etkin y Schvarstein, que facilita la observación de factores que inciden en la dinámica de la organización y en el proceso de adopción de los CC.

La investigación tiene un carácter cualitativo, y adopta una metodología exploratoria y descriptiva. Esta elección responde a la necesidad de comprender los desafíos organizacionales asociados a la expansión de RH. con un énfasis particular en la implementación de los CC como parte de su estrategia de crecimiento.

Para la recolección de datos, se emplearon diversas técnicas: entrevistas abiertas y semiestructuradas con las dos directoras que participan activamente en la gestión y estrategia de RH, análisis documental de materiales internos de la empresa y revisión de notas de prensa y, además, la reflexión en la experiencia personal del autor dentro de la organización, lo cual permite complementar y contextualizar los datos obtenidos.

Las entrevistas permitieron explorar las percepciones de las directoras sobre la implementación de los CC, las dificultades en su consolidación y el impacto de estos cargos en la estructura organizativa de la cadena. El análisis documental complementó esta información, ofreciendo una visión más completa de los desafíos de cohesión y coordinación que enfrenta la organización en su transición hacia una estructura integrada. Además, la experiencia personal dentro de la organización ha permitido identificar aspectos que, aunque no siempre se expresan en los datos formales, resultan relevantes para comprender mejor la implementación de los CC.

El análisis de los datos se centró en la identificación de temas recurrentes en las entrevistas y los documentos revisados. Se prestó especial atención a los desafíos mencionados por las directoras, particularmente aquellos relacionados con la implementación de los CC y la coordinación interna del grupo. A partir de esta información, se buscaron tendencias y factores clave que permitieran una mejor comprensión de los elementos que influyen en el proceso de consolidación de la organización.

El análisis se estructura en varios capítulos. Primero, se presenta la evolución de RH a lo largo del tiempo para contextualizar el caso. Luego, se desarrolla el marco teórico que sustenta el estudio. Finalmente, se exponen los resultados, con el fin de aportar una comprensión que facilite futuras intervenciones en el grupo y su proceso de consolidación.

2. PRESENTACIÓN DEL CASO

Este capítulo presenta un recorrido temporal por la evolución de RH, desde la apertura de su primer hotel hasta su transformación en una cadena hotelera local. A lo largo de este trayecto, se abordan los hitos clave en el proceso de expansión, los cambios en el modelo de gestión y las transiciones organizacionales que han acompañado este crecimiento. Se detallan los primeros pasos bajo un modelo de gestión independiente por establecimiento, así como la posterior transición hacia una estructura integrada, y el estado actual de la organización, considerando tanto el número de establecimientos operativos como la implementación de los CC.

2.1. APERTURA DEL PRIMER HOTEL

En 1998 abrió sus puertas Regency Suites (en adelante, RS), un hotel de estilo *boutique* con 30 habitaciones de dos ambientes, ubicado en el barrio de Carrasco, Montevideo. El arquitecto Rodolfo Margoniner, cofundador y responsable del estudio Margoniner Arquitectos, que proyectó y ejecutó la obra, lo describe como “una gran casa”, “de estilo conservador inglés” y destaca el uso de técnicas de construcción novedosas para la época (El Observador TV, 2015) (ver Anexos A, B y C, donde se muestra la fachada principal, el lobby y el logo del hotel, respectivamente).

Por su parte, Gabriela Longinotto, también cofundadora y esposa de Margoniner, explicó que la idea de abrir RS surgió como respuesta natural a una “carencia hotelera de calidad” en la ciudad (como se citó en Larronda, 2020). En esta línea, en una entrevista con El Observador TV, subrayó que en ese momento “no había prácticamente nada, había muy poquito y tirando a malo; los hoteles estaban viejos. La hotelería era muy pobre” (2015).

La afirmación de Longinotto se ve respaldada por un artículo sobre el hotel Belmont House, que se había incorporado tres años antes al mercado hotelero y compartía características similares con RS, tales como la ubicación, el estilo y el número de habitaciones. El artículo resalta que en ese entonces Montevideo “contaba con un solo hotel cinco estrellas y ninguno de lujo. Abrió además en Carrasco, un barrio, entonces, carente de hoteles de categoría y modernos. En esos años, el hotel Carrasco, aún municipal, vivía sus largos años de decadencia” (Fisher, 2019).

2.2. HACIA UNA CADENA HOTELERA LOCAL

El concepto de “Regency Hotels” como cadena hotelera, entendido en términos de un modelo organizativo que agrupa varios establecimientos bajo una misma marca, comenzó a materializarse en 2009 con la apertura de dos nuevas propiedades. Para 2014, la cadena contaba con cinco establecimientos ubicados en distintos puntos de la capital del país, sumando un total de 345 habitaciones y generando más de 250 empleos directos (El Observador TV, 2015).

La Tabla 2.1 muestra el año de inauguración de cada hotel, su nombre, ubicación (barrio), cantidad de habitaciones y el total acumulado de la cadena hasta ese momento. Cabe señalar que el hotel originalmente llamado Zonamerica luego adoptó el nombre Park; no obstante, para mayor claridad, en este trabajo se mantendrá su denominación original.

Año de apertura	Hotel	Ubicación	Habitaciones	Total global
1998	Suites (RS)	Carrasco	30	30
2009	Golf (RG)	Punta Carretas	65	95
2009	Zonamerica (RZ)	Jacksonville	50	145
2011	Rambla (RR)	Punta Gorda	30	175
2014	Way (RW)	La Mondiola	170	345

Fuente propia

Tabla 2.1. Expansión de RH

Esta expansión, acelerada por beneficios para los inversores, tanto a través de normas generales¹ como de otras específicas para el sector turístico, contribuyó al posicionamiento de RH en el mercado como “la primera cadena de hoteles de Montevideo”, según su eslogan (Regency Hotels, s.f.).

2.3. MODELO DE GERENCIAMIENTO

El crecimiento de RH no solo implicó una expansión en el número de establecimientos, sino también transformaciones en su modelo de gerenciamiento. A lo largo del tiempo, la organización fue ajustando su enfoque de gestión para responder a los desafíos operativos y estratégicos que surgieron con la consolidación de la cadena. En este apartado, se examina esta evolución y sus implicancias en la estructura organizativa de RH.

¹ Decreto 154/003: Declaración de promoción industrial. Megainversiones en zona franca.

2.3.1. Modelo de gestión independiente por establecimiento

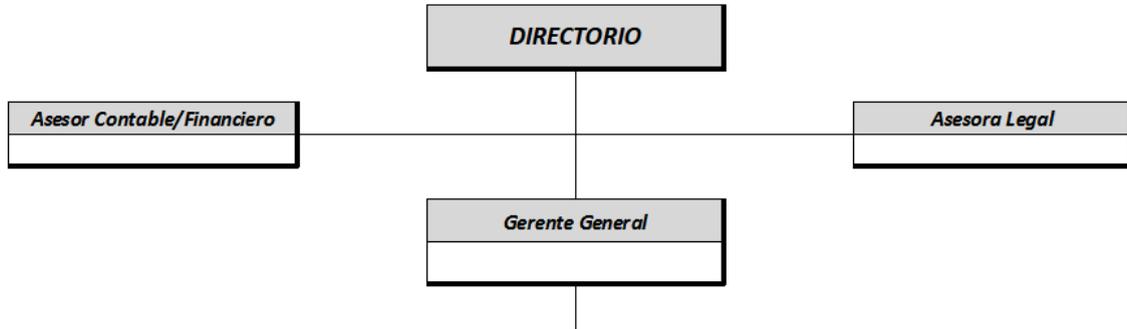
Antes de la apertura del último establecimiento, cada hotel operaba de manera independiente, gestionando sus procesos sin una estructura coordinada entre las propiedades. Las interacciones eran limitadas, restringiéndose principalmente a algunas directrices establecidas por el directorio ejecutivo, conformado por dos accionistas, cuya implementación dependía en gran medida de la voluntad y coordinación entre las gerencias.

El Diagrama 2.1 representa los niveles más altos del organigrama de RZ en julio de 2011; en la cima se muestra al directorio, que cuenta con asesorías en cuestiones legales y contables y del cual depende directamente la gerencia. Por debajo de esta, se ubican los mandos medios, que no fueron incluidos en el diagrama por razones expositivas. Este modelo de estructura organizativa es trasladable a los demás establecimientos de la cadena hasta la apertura del último hotel.

Un aspecto a considerar, aunque quizás no fuese el propósito del organigrama, es que la gerencia no está representada en relación de comunicación o coordinación con los otros dos hoteles existentes hasta ese momento, lo que sugiere una gestión concebida de manera independiente para cada establecimiento.

HOTEL REGENCY ZONAMERICA

ORGANIGRAMA



Fuente RH

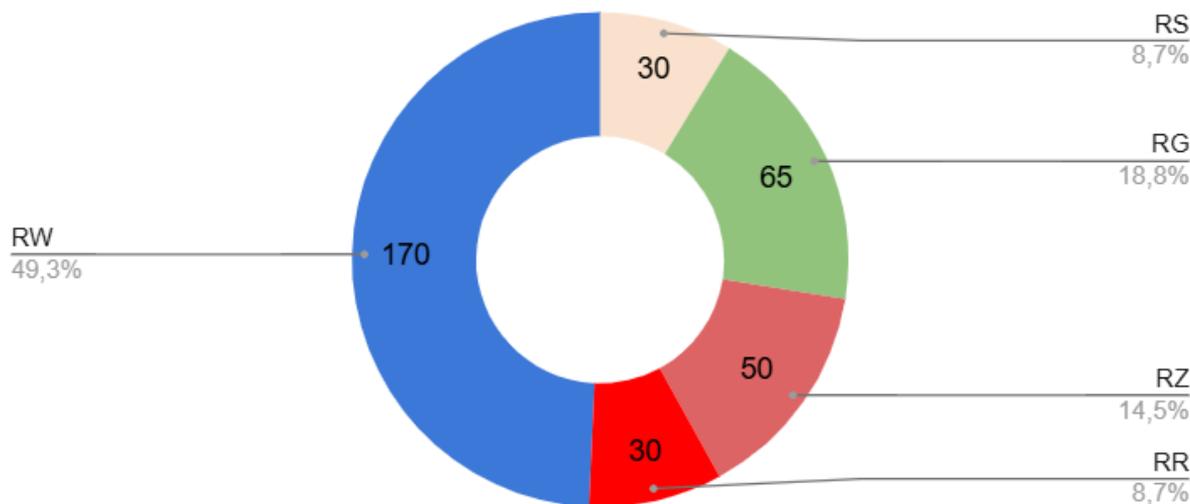
Diagrama 2.1. Estructura de la alta dirección de RZ (07/2011)

2.3.2. Modelo de gestión integrado

La incorporación del quinto alojamiento, descrito por Margoniner como “totalmente distinto al primero de todos”² (El Observador TV, 2015) (ver Anexos D y E), representó la mayor inversión realizada por la cadena y prácticamente duplicó el número total de habitaciones, pasando de 175 a 345 llaves.

El Diagrama 2.2 muestra la distribución de habitaciones entre las distintas propiedades, evidenciando el peso específico de cada hotel y el impacto del nuevo establecimiento en el total de la cadena.

² Todos los hoteles Regency fueron construidos por el estudio Margoniner Arquitectos, ajustando el diseño y escala según las necesidades de cada propiedad (Margoniner, s.f.).



Fuente propia

Diagrama 2.2. Distribución de habitaciones por hotel

Este crecimiento marcó un punto de inflexión para RH, que adoptó un enfoque de gestión unificado en áreas específicas para favorecer la sinergia entre sus distintas unidades. Como resultado, se introdujeron los CC, con el doble objetivo de asistir al directorio ejecutivo en la gestión de los hoteles y colaborar estrechamente con las gerencias de cada propiedad.

El primer paso en esta dirección fue la creación de un área unificada de comunicación y marketing, cuyo propósito era fortalecer la imagen corporativa de RH y garantizar una comunicación consistente a lo largo de toda la red de hoteles. En la misma línea, el modelo de integración se extendió a otras áreas estratégicas, abarcando recursos humanos, arquitectura (nombre dado al área de mantenimiento edilicio), contabilidad y, más adelante, comercialización.

La Tabla 2.2 presenta información sobre los CC según el área en la que operan, el periodo de incorporación (mes/año) y el número de colaboradores asignados al momento de su creación.

Área	Fecha creación	Colaboradores
Comunicación y marketing	06/2014	1
Recursos humanos	07/2014	1
Arquitectura	10/2014	1
Contabilidad	03/2015	1
Comercial	09/2018	4

Fuente propia

Tabla 2.2. CC por área, fecha de creación y cantidad de colaboradores

2.4. ESTADO EVOLUTIVO ACTUAL

En la actualidad, RH continúa su proceso de consolidación como cadena hotelera, enfrentando nuevos desafíos en su estructura y gestión. En este apartado, se analiza su estado evolutivo considerando tanto la cantidad de establecimientos en operación como el alcance y la participación de los CC en la organización.

2.4.1. Propiedades

En la etapa actual el grupo opera cuatro hoteles, tras el cierre de su primer establecimiento en 2018 (ver Anexo F). Longinotto (como se citó en Larronda, 2020) explicó que esta decisión respondió a múltiples factores, entre ellos, un cambio en las reglas del mercado. Aunque la ocupación no representaba un problema, la creciente competencia y la falta de tarifas competitivas, sumadas al aumento de costos, hicieron inviable su continuidad, lo que llevó a su reconversión en propiedad horizontal.

El Diagrama 2.3 representa la evolución de la cadena a través de una línea temporal. Permite observar la marcada concentración de aperturas entre 2009 y 2014, en contraste con el periodo

transcurrido desde la inauguración del primer hotel hasta el inicio de la expansión, así como el cierre de este primer establecimiento en 2018.

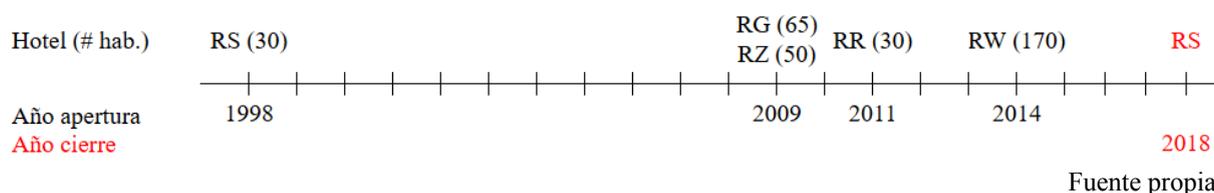


Diagrama 2.3. Línea temporal de aperturas y cierres de hoteles

De acuerdo con el presidente de la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay (AHRU), citado por Larronda (2020), en los años previos a la publicación de dicho artículo, el sector hotelero incorporó alrededor de 1.500 nuevas camas gracias a incentivos fiscales³. Al mismo tiempo, entre 300 y 500 plazas hoteleras, o incluso más, dejaron de operar debido a las condiciones del mercado⁴, un proceso en el que se enmarca el cierre mencionado de RS.

2.4.2. Cargos Cadena

En cuanto a la implementación de los CC, su éxito ha sido heterogéneo. Mientras algunos continúan plenamente operativos, otros han restringido su cobertura y no prestan servicio a todas las unidades hoteleras en funcionamiento.

La Tabla 2.3. a continuación, presenta el alcance vigente de los CC en los distintos hoteles de la cadena al momento de la recopilación de la información. A partir de estos datos, se examinan las variaciones en la cobertura de cada área dentro de la organización.

³ Existe un régimen específico de promoción de inversiones para los hoteles condominio: Decreto 404/010 y 059/012).

⁴ Para contextualizar este análisis, se buscó, sin éxito, obtener cifras oficiales de AHRU y el Ministerio de Turismo (MINTUR) sobre la evolución del sector hotelero en Montevideo, incluyendo el número total de hoteles, su distribución por categoría y la cantidad de habitaciones y camas disponibles. Sin embargo, no fue posible acceder a dicha información.

		Hotel			
		RG	RZ	RR	RW
Área	Comunicación y marketing	✓	✓	✓	✓
	Recursos humanos	*1	*1	*1	*1
	Arquitectura	*2	*2	*2	*2
	Contabilidad	✓	*3	✓	✓
	Comercial	✓	✓	✓	✓

Fuente propia

Tabla 2.3. Presencia actual de CC por hotel

*1 La encargada de recursos humanos, inicialmente parte del equipo interno y enfocada en reclutamiento y selección, pasó a desempeñar estas funciones como consultora *freelance* durante la emergencia sanitaria. Más adelante, dejó de brindar este servicio en RZ, pero lo mantiene en los otros tres establecimientos.

La labor de recursos humanos como CC no se refleja en la tabla, ya que en los hoteles donde continúa la consultoría, se trata de una función tercerizada, mientras que en el restante establecimiento, la gestión de estas tareas volvió a quedar bajo la responsabilidad de la gerencia, como antes de la creación del cargo.

*2 En cuanto al área de arquitectura, tras el retiro de la persona que ocupaba el puesto, y ante la ausencia de un reemplazo, la supervisión recayó en Margoniner, lo que llevó al sector a retomar la dinámica anterior a la creación del cargo. En este contexto, se puede plantear que dicha posición fue efectivamente discontinuada dentro de la estructura organizacional.

*3 En relación con el área de contabilidad, el contador de la cadena informó recientemente por *e-mail* que, tras coordinarlo con la directora cofundadora de RH, dado que sus

responsabilidades requerían más tiempo del previsto, dejaría de prestar servicios en uno de los hoteles para centrarse en los demás. Cabe precisar que dicho establecimiento es el mismo en el que el área de recursos humanos no se encuentra cubierta por el servicio de *outsourcing*.

3. MARCO TEÓRICO - MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

El Modelo de Identidad de las Organizaciones, desarrollado por Etkin y Schvarstein en “Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio”, constituye el marco teórico principal para el análisis del caso RH. Este modelo sistémico se basa en tres dominios clave para comprender el contexto organizacional: el de los propósitos, el de las capacidades y el de las relaciones, y analiza su interacción en la configuración de la identidad organizacional a lo largo del tiempo.

Etkin y Schvarstein (2002) explican que “a los efectos del análisis de las organizaciones, los elementos que definen la situación en estudio pueden agruparse en tres dominios: el dominio de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes” (p. 165).

3.1. DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS

Ante todo, cabe precisar que la elección de este dominio como punto de partida es arbitraria, ya que, al tratarse de un modelo sistémico, cualquiera de ellos podría haber sido el inicial. Etkin y Schvarstein (2002) sostienen que el dominio de los propósitos “está formado por ideas agrupables entre sí según los distintos niveles que componen la organización” (p. 168). Este dominio se centra en los objetivos, planes y proyectos que orientan a la organización y que a su vez, están guiados por la lógica de la racionalidad: En este sentido, los autores señalan que “siendo el común denominador la búsqueda de racionalidad, se define a esta última como lógica imperante en el dominio” (p. 168).

3.2. DOMINIO DE LAS CAPACIDADES

El dominio de las capacidades, también denominado dominio de las capacidades existentes, se centra en los recursos disponibles y en la habilidad de la organización para gestionarlos de manera eficaz. Según Etkin y Schvarstien (2002), este dominio incluye "no solo medios materiales [...] sino también los sistemas, las normas, los archivos, las técnicas, los modelos, las declaraciones de principios" (p. 169). La lógica que lo rige es la del usufructo, es decir, la capacidad de transformar los recursos en competencias organizacionales a través del conocimiento y la información.

3.3. DOMINIO DE LAS RELACIONES

El último dominio en orden de presentación es el de las relaciones, el cual se centra en las interacciones entre las personas dentro de la organización, particularmente en el marco del cumplimiento de sus roles. La lógica que lo sostiene es la del poder, dado que regula las relaciones, la resolución de conflictos y facilita la coordinación y la acción conjunta (Etkin y Schvarstein, 2002, pp. 165 - 167).

3.4. INTERACCIÓN ENTRE LOS DOMINIOS

Según Etkin y Schvarstien (2002), los dominios de los propósitos, las relaciones y las capacidades son conjuntos "disyuntos, es decir que no hay intersección entre ellos" (p. 165). No obstante, están interrelacionados mediante relaciones de mutua reciprocidad y determinación positiva: "las relaciones entre dominios son de causalidad mutua y los bucles que se generan entre ellos son en general de realimentación positiva" (p. 171). De esta forma, "las organizaciones generan ideas para el dominio de los propósitos, las desarrollan e

imponen en el dominio de las relaciones y las sistematizan en el dominio de las capacidades existentes” (p. 171).

Las articulaciones entre dominios están regidas por procesos, que son: a) Adjudicación y asunción de roles entre el dominio de las Relaciones y el de los Propósitos. b) Capacitación, entre el dominio de las Relaciones y el de las Capacidades Existentes. c) Productividad, una mejor relación entre insumos y productos, entre el dominio de los Propósitos y el de las Capacidades Existentes (Schvarstein, 2000, p. 64).

3.5. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN

Según Schvarstien, en el video publicado por Agesic (2018), la gestión organizacional debe abordar seis dimensiones de manera integrada, ya que cada una desempeña un rol clave en el desempeño y la dinámica de la organización. Estas dimensiones se agrupan en dos niveles complementarios:

1. Dimensiones de primer orden, que se refieren a la gestión de los dominios en sí:
 - a. Gestión de los propósitos: implica planificar y ejecutar los objetivos organizacionales a través de los procesos adecuados para su cumplimiento.
 - b. Gestión de las capacidades: refiere al desarrollo y optimización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, transformándolos en capacidades organizacionales para alcanzar los objetivos.
 - c. Gestión de las relaciones: se enfoca en administrar y mantener vínculos armoniosos entre los miembros de la organización, utilizando el poder productivo para facilitar el desempeño de los roles y enfrentando, cuando sea necesario, resistencias que puedan obstaculizar los propósitos establecidos.

2. Dimensiones de segundo orden, que involucran la gestión entre los dominios:
 - a. Gestión en la dimensión sociopolítica: implica mediar entre distintas racionalidades dentro de la organización a través de las relaciones de poder.
 - b. Gestión en la dimensión administrativa: se centra en la articulación eficiente entre los fines de la organización y los medios con que cuenta para alcanzarlos.
 - c. Gestión en la dimensión cognitiva: abarca la transmisión de información, la explicación y la construcción de sentido, permitiendo transformar los recursos en capacidades y facilitando el desempeño de los roles organizacionales.

Estas seis dimensiones están interconectadas y requieren un manejo dinámico que se ajuste a las necesidades cambiantes de la organización. La analogía con un ecualizador resulta útil para ilustrar cómo el responsable debe equilibrar constantemente las distintas áreas organizacionales, adaptándolas a las circunstancias para lograr la mejor armonía posible entre los objetivos, los recursos y las relaciones internas.

3.6. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

La identidad organizacional puede definirse como un conjunto de rasgos invariantes que caracterizan y diferencian a una organización de otras dentro de su mismo sector. Según Etkin y Schvarstein (2002), “todas las organizaciones [„] evolucionan en el tiempo, y este cambio evolutivo se produce alrededor de ciertos rasgos invariables que distinguen a dichas organizaciones como singulares y únicas” (Etkin y Schvarstein, 2002, p. 53).

4. EL CASO A LA LUZ DEL MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo aborda la descripción de RH desde la perspectiva del Modelo de Identidad de las Organizaciones, analizando sus distintos dominios y la identidad organizacional. Considerando las variables y relaciones que plantea el modelo, se enriquece la mirada sobre RH al centrarse en los elementos que estructuran su dinámica interna y en los factores que han influido en su desarrollo. A través de este enfoque, se busca no solo describir la organización, sino también comprenderla en función de las interacciones y tensiones que han marcado su evolución.

4.1. RESPECTO AL DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS

El dominio de los propósitos, a nivel organizacional, es fundamental para comprender la dirección estratégica de RH. Al inaugurar RS, el hotel fue concebido como una propiedad única, sin planes de expansión, destacando frente a la competencia por su concepto de *boutique*.

A este respecto, se pueden hacer dos observaciones. En primer lugar, la palabra *Regency* puede remitir a una época histórica específica, como la Era de la Regencia en el Reino Unido a principios del siglo XIX, un período asociado con la elegancia en el arte, la arquitectura y la moda. Conceptos que se trasladan también al ámbito hotelero, donde se vincula con valores como sofisticación, tradición y exclusividad, aprovechando su connotación aristocrática e histórica. Por otro lado, el concepto de *boutique*, originado en Nueva York en la década de 1980, se caracteriza por la combinación de una ubicación privilegiada, un diseño meticuloso y un servicio personalizado de lujo (AD Magazine, 2021).

Tras la apertura de nuevos establecimientos, el nombre Regency dejó de identificar a una sola propiedad para convertirse en una marca paraguas que agrupa a un conjunto de hoteles, lo que planteó la primera decisión clave: definir si se mantenía el nombre para consolidarlo como una marca asociada a una cadena, o si, por el contrario, cada nuevo hotel adoptaría un nombre distinto, sin asociarse directamente a la marca. Finalmente, se optó por fortalecer el *branding* y complementarlo con palabras que reflejaban distintas ubicaciones o estilos (Golf, Zonamerica, Rambla y Way), lo que permitió consolidar la marca y segmentar el mercado, atrayendo así a diversos perfiles de clientes.

En cuanto a la estrategia integral, la responsable del área de comunicación y marketing destaca que esta ha optimizado el uso de recursos y fortalecido la marca RH. Cada unidad mantiene sus características distintas y el enfoque centralizado ha facilitado la coordinación de respuestas comerciales. Desde la apertura del último hotel, un hito en la evolución de la cadena, RH ha consolidado su posicionamiento como referente en el sector. La transición de un único hotel *boutique* a una cadena de hoteles evidencia el impacto de las estrategias de comunicación y marketing implementadas, que han sido fundamentales para su posicionamiento en un mercado altamente competitivo (Infonegocios, 2018).

Si bien desde una perspectiva externa se busca que RH sea percibida como una cadena homogénea, al interior de la organización parecen persistir incertidumbres y falta de consenso sobre los aspectos internos que definen qué tipo de cadena quieren ser. Las directoras ejecutivas, en sus comentarios, expresan una visión de cadena que no pretende alcanzar la rigidez de estandarización que caracterizan a grandes cadenas como Hilton o Sheraton, donde las decisiones globales se implementan de manera uniforme sin tener en cuenta las particularidades locales de cada establecimiento.

Por otro lado, se reconoce la necesidad de que, al ingresar a cualquier establecimiento de RH, el huésped pueda percibir de inmediato que está dentro de la misma cadena. Este deseo de un reconocimiento consistente de marca, por ejemplo, a través de elementos como el uniforme de recepción, el perfume en el ambiente o el uso de los mismos productos de limpieza, refleja la intención de crear una imagen visual y sensorial coherente a nivel de la marca, aunque sin llegar a un nivel de estandarización total.

Sin embargo, el proceso de consolidación de esta imagen parece estar en una fase incipiente, ya que, como se menciona en las entrevistas, actualmente no existe una comunicación efectiva entre los hoteles sobre aspectos operativos como el uso de productos comunes o elementos distintivos que fortalezcan la imagen de la cadena. Esto se debe en parte a las urgencias operativas que han dominado la agenda de RH, limitando el tiempo y la estrategia dedicados a la definición y la implementación de una imagen de cadena consistente.

4.1.1. Racionalidad dominante

Las organizaciones operan bajo diversas formas de racionalidad. En el caso de RH, como empresa privada con fines de lucro, predomina la racionalidad económica, expresada en su estrategia de posicionamiento en el mercado. En este sentido, la comunicación de su propuesta de valor al público es un factor clave.

Dentro de este marco, el concepto de cadena hotelera adquiere relevancia, ya que implica agrupar varios establecimientos bajo una misma marca y una estrategia comercial unificada. Esta identificación es fundamental, dado que el éxito de la cadena depende en gran medida del reconocimiento y valor percibido de la marca.

Siguiendo esta misma orientación, la creación de los CC responde a la búsqueda de economías de escala y prácticas de *benchmarking* según lo señalado por las directoras

ejecutivas, además de la necesidad de mejorar las mediciones internas entre hoteles, ya que actualmente estas no se realizan con la frecuencia deseada. Estas estrategias buscan, por un lado, optimizar recursos y, por otro, capitalizar las mejores prácticas de cada hotel en beneficio del conjunto, fortaleciendo la competitividad en el mercado.

La racionalidad económica también se manifiesta en decisiones específicas y controvertidas, como el cobro por la actividad de *team building* "Capacitación en comunicación y bienestar" (ver sección 4.3.2.).

4.1.2. Otras racionalidades

Aunque la racionalidad económica es predominante, en RH también se manifiesta la racionalidad estructural, entendida como "las formas que adopta la organización para cumplir con sus propósitos básicos" (Schvarstein, 1998).

Un ejemplo claro de esta racionalidad es la creación de los CC. A medida que se incorporaban nuevas propiedades, las directoras ejecutivas, al estar muy involucradas en las operaciones diarias, se encontraron con la dificultad de gestionar de manera eficiente debido a la falta de tiempo. Esto supuso enfrentar nuevos desafíos organizacionales en cuanto a la coordinación y el control, lo que llevó a replantear su modelo de gestión.

Durante una de las entrevistas mantenidas con las directoras ejecutivas, señalaron que percibían "la necesidad de incluir a terceros que actuaran en forma independiente de cada uno de los hoteles para que pudieran mirar las cosas de otra forma". En respuesta a esta necesidad, se crearon los mencionados cargos para gestionar funciones transversales entre las propiedades, con el objetivo de integrar y coordinar los distintos establecimientos bajo un enfoque común.

4.1.3. Alineamiento de los propósitos

Para ampliar la perspectiva sobre el dominio de los propósitos, es importante reconocer que los objetivos operan en distintos niveles y pueden entrar en tensión. Mientras que cada hotel persigue metas específicas, como la eficiencia operativa, estas pueden generar tensiones con la necesidad de fomentar una cultura de servicio.

En el sector hotelero, donde se deben equilibrar la rentabilidad y la satisfacción del huésped, esta tensión se presenta de manera constante. En muchos casos, las exigencias económicas pueden poner en segundo plano la experiencia del cliente. A su vez, esta dinámica no puede desvincularse de la importancia del cliente interno, cuyo bienestar y compromiso son esenciales para garantizar una atención de calidad.

4.1.4. Grado de cumplimiento de los propósitos

El desarrollo de RH ha enfrentado diversos desafíos, entre ellos el cierre del primer hotel, lo que plantea preguntas sobre la solidez de la cadena y la marca en una plaza reducida como Montevideo. A esto se suman las dificultades para consolidar de manera efectiva los CC en todos los establecimientos, lo que revela una discrepancia entre la estructura organizativa diseñada para apoyar la expansión y su implementación real.

En un sistema abierto, donde la organización influye y se ve influenciada por dinámicas más amplias, estas dificultades pueden tener su origen, en parte, en la falta de una visión claramente definida y de objetivos estratégicos detallados que guíen la evolución de RH en todos sus niveles. Esta falta de alineación parece influir en la efectividad de algunos cargos transversales creados para gestionar el crecimiento, lo que puede estar limitando el aprovechamiento completo de las capacidades organizacionales.

En cuanto a las ventajas de operar como cadena, si bien no se dispone de indicadores clave de rendimiento (*KPIs*), lo que limita la capacidad para medir el desempeño de forma efectiva y afecta la optimización de recursos y la toma de decisiones estratégicas, se han identificado beneficios notorios en el área comercial. En palabras de Longinotto, “la comercialización conjunta ha permitido alcanzar logros previamente inalcanzables”.

Sin asumir un nexo causal directo por parte de quien escribe, se observa que la valoración de las directoras ejecutivas pone énfasis en una racionalidad económica, y los logros a los que refieren encuentran respaldo en el hecho de que, en la estructura organizacional, las dos áreas que han permanecido en funcionamiento constante son precisamente aquellas vinculadas a la sostenibilidad de la cadena en términos de generación de ingresos: comunicación y marketing, y comercialización.

El respaldo a estas áreas se ha reflejado en un operador básico como lo es la distribución de recursos, específicamente en lo que respecta a la asignación de presupuesto, independientemente de si se considera suficiente o no, así como en la dotación de recursos tecnológicos y humanos, en contraste con otras áreas que, debido a recursos limitados, no tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades específicas de cada propiedad.

4.2. RESPECTO AL DOMINIO DE LAS CAPACIDADES

El dominio de las capacidades se configura en base a los recursos materiales y organizacionales, y está determinado por la lógica del usufructo. En este marco, se han identificado cambios relevantes que han impactado en la operatividad de RH.

4.2.1. Capacidades materiales

RH cuenta con una variedad de recursos materiales esenciales para su funcionamiento, que incluyen desde su infraestructura física, como los edificios y mobiliario, hasta los equipos tecnológicos y los suministros necesarios para la comodidad de los huéspedes.

La propiedad de los establecimientos ha sido una apuesta estratégica para RH, que ha optado por invertir en la adquisición de los terrenos y en la construcción de sus hoteles como base para su crecimiento. Todos los edificios que componen la cadena fueron diseñados por el estudio Margoniner Arquitectos, adaptándose a las necesidades específicas de cada propiedad, lo que les confiere una importancia significativa en términos de infraestructura.

4.2.2. Capacidades organizacionales

Para gestionar la cadena además de los recursos materiales, se deben considerar los recursos organizacionales, que incluyen activos intangibles como la marca, así como los procesos operativos y la gestión del talento, representados por los conocimientos compartidos entre los empleados.

4.2.2.1. La marca

Las capacidades organizacionales abarcan los activos intangibles que sustentan el funcionamiento de la cadena. Dentro de estos activos, la marca RH se constituye como un recurso estratégico. En contraste con esto, como se puede observar en la Ilustración 4.1, cabe mencionar que tras una consulta realizada sobre el registro de la marca RH en la plataforma pública <https://pamp.miem.gub.uy/pamp/> del Ministerio de Industria, Energía y Minería

(MIEM), la búsqueda no arrojó ningún resultado, a diferencia de lo que ocurre con dos de sus propiedades, RG y RW.

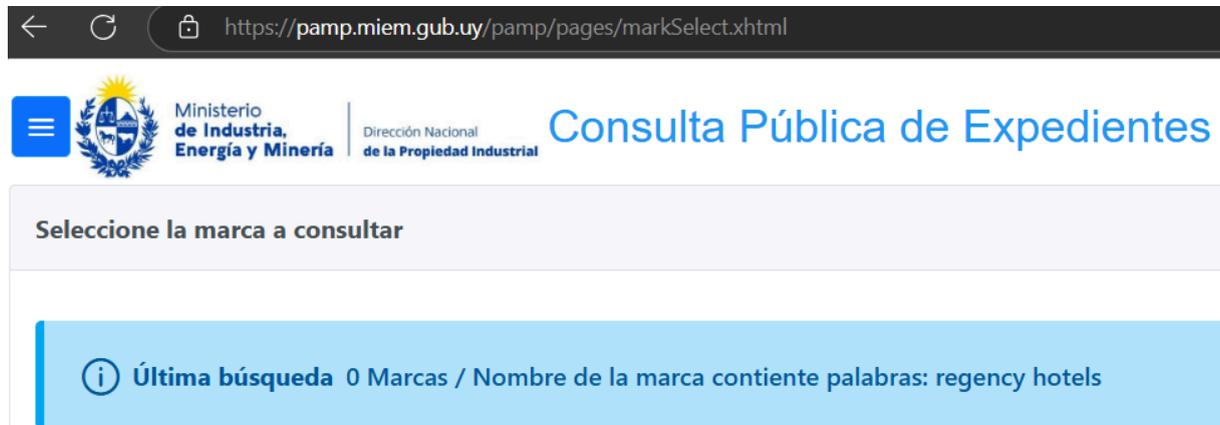


Ilustración 4.1. Resultado de registro de marca RH

4.2.2.2. Procesos y estructura de la gestión

En relación con la estructura de la gestión y los procesos, RH ha desarrollado un modelo que abarca desde el proyecto de construcción de sus hoteles hasta la gestión operativa diaria. La evolución de las capacidades organizacionales en RH se ha visto reflejada en la implementación de los CC, concebidos para generar sinergias entre las distintas unidades del grupo y garantizar una gestión más integrada en áreas estratégicas.

Previo a la creación de los CC, las directoras ejecutivas comentan que dedicaban un tiempo considerable a detalles menores, como decidir si en un material impreso (o digital, en el contexto de la transición a lo digital) una oración debía llevar coma o punto y coma, o si una palabra debía escribirse en negrita o con un tamaño mayor: "de repente estábamos tres horas discutiendo estos detalles".

La creación de los CC en áreas estratégicas surgió como un intento de optimizar el uso de recursos, promoviendo una especialización orientada a fortalecer las capacidades organizacionales.

La incorporación de herramientas tecnológicas como parte de la estrategia de gestión de la cadena, destacándose el sistema de *revenue*, que subraya la necesidad de especialización necesaria en roles como el de *revenue manager*. En este sentido, las directoras ejecutivas comentan que el manejo del *revenue* ha cambiado significativamente con el tiempo. Antes, se gestionaba de una manera diferente, pero hoy en día se emplean diversas herramientas, y ha evolucionado hacia una especialización más profunda.

Como otro ejemplo, relatan cómo un informe semestral enviado por la encargada de comunicación y marketing, que contenía muchos datos técnicos, requería la adición de un resumen claro, ya que los socios, al recibirlo, necesitaban comprender de manera sencilla si los resultados eran mejores o peores.

4.2.2.3. Gestión del talento

La movilidad interna en RH ha sido una práctica habitual dentro de la gestión de sus capacidades. Longinotto comenta que "muchas personas fueron trasladadas a otros hoteles, ascendiendo dentro de sus carreras profesionales, creando gente con conceptos RH y que luego los puedan seguir aplicando en otros de los hoteles" (El Observador TV, 2015).

Para ilustrar lo mencionado, se pueden citar dos casos, uno de los primeros años de la cadena y otro relacionado con los CC. El primero es el de la persona que ocupaba la gerencia de RS, y que asumió el mismo rol durante la fase de preapertura y apertura en RZ. El segundo ejemplo se refiere a la creación del área comercial a nivel cadena, donde la persona encargada de esta división contaba con experiencia previa en dos hoteles del grupo.

Este tipo de movimientos internos y ascensos refleja una estrategia de optimización de recursos humanos, orientada a asegurar que quienes asumen posiciones clave están familiarizados con la dinámica de la cadena y puedan aplicarla eficazmente en sus nuevos roles.

Considerando el crecimiento de RH no sólo en términos de número de propiedades, sino también por aspectos cualitativos, como el desarrollo de estándares de calidad, procedimientos operativos unificados y una estructura que respalde su expansión, la gestión de los CC y su alcance limitado en áreas clave, como recursos humanos, pueden representar una señal de fragilidad que limita su efectividad.

A este respecto, se recuerda que la función de recursos humanos está externalizada y restringida a tres de los cuatro hoteles, Cuando se gestionaba internamente, la "jefatura de recursos humanos", compuesta por una sola persona desde su creación, se veía desbordada por la urgencia en la contratación de personal, lo que le impedía abordar otros procesos esenciales.

4.2.2.4. El papel del conocimiento y la información

Un aspecto clave en la construcción de capacidades organizacionales al interior de las propiedades es el aprendizaje colectivo. La transmisión de conocimientos entre empleados con experiencia y nuevos integrantes permite sostener la operatividad. No obstante, la ausencia de mecanismos sistematizados para la gestión del conocimiento ha generado desafíos en la consolidación de buenas prácticas y en la optimización de procesos a largo plazo.

El desplazamiento de empleados entre las propiedades o hacia niveles corporativos (entendiendo a estos como los CC), acompañado de oportunidades de ascenso, no solo beneficia al personal en términos de crecimiento profesional, sino que también refuerza la

base de conocimientos y habilidades dentro de la cadena. Este desarrollo interno de "gente con conceptos RH" según Longinotto, permite a RH no depender exclusivamente de la contratación externa para cubrir vacantes críticas, reduciendo así los costos de incorporación y facilitando una mayor cohesión en la cadena.

El desarrollo del conocimiento se ha manifestado en iniciativas puntuales de capacitación orientadas tanto al fortalecimiento de habilidades técnicas como el desarrollo de competencias interpersonales. Entre ellas, se identificó la propuesta de “capacitar a capacitadores por área”, aunque los esfuerzos han sido esporádicos y carecen de continuidad, quedando como intentos aislados sin una estructura que garantice su impacto sostenido.

Se notó también un esfuerzo por desarrollar capacidades en liderazgo y gestión de conflictos, promovido como parte de una estrategia para fortalecer la comunicación interna y la cohesión del equipo en ciertos mandos medios, gerencias y CC. Sin embargo, su efectividad se vio limitada debido a la no participación de uno de los integrantes. Dado que esta iniciativa emergió como respuesta a dinámicas específicas dentro de RH, su desarrollo será abordado en la siguiente sección, enmarcada dentro del dominio de las relaciones.

4.3. RESPECTO AL DOMINIO DE LAS RELACIONES

El dominio de las relaciones, regulado por la lógica del poder, se refiere a la gestión de las interacciones entre los distintos miembros dentro de la organización, en función de sus roles.

Según Pichón Rivière (1966):

Los agrupamientos sociales se organizan en unidades con el objeto de adquirir mayor seguridad y productividad, surgiendo en su seno la posibilidad de estudiar la red de comunicaciones, es decir, los vínculos interhumanos que hacen posible la convivencia

y la tarea en común. La estructura y función de un grupo cualquiera, sea cual fuere su campo de acción, están dadas por el interjuego de mecanismos de asunción y adjudicación de roles. Estos representan modelos de conductas correspondientes a la posición de los individuos en esa red de interacciones, y están ligados a las expectativas propias y a las de los otros miembros del grupo. El rol y su nivel, el status, se ligan a los derechos, deberes e ideologías que contribuyen a la cohesión de esta unidad grupal. Todo conjunto de personas, ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se plantea explícita e implícitamente una tarea, que constituye su finalidad.

En el caso de RH, donde la estructura de poder se vio reconfigurada con la creación de los CC, este aspecto adquiere una relevancia particular. Dichos cambios han generado tensiones y desafíos en la dinámica organizacional, afectando la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la gestión de las relaciones internas, con un impacto especialmente significativo en la alta dirección.

Si bien la mayoría de los CC fueron creados en 2014, una década después persisten indefiniciones en algunos de sus roles. Esto evidencia un desafío en la consolidación de relaciones organizacionales, donde las tensiones derivadas de la reconfiguración del poder siguen influyendo en la dinámica de los equipos y en la cohesión interna.

4.3.1. Redefinición de jerarquías y roles

Los cambios en la estructura de poder con la introducción de los CC han llevado a una redistribución de roles y responsabilidades. A nivel de las gerencias de los hoteles, su influencia se ha visto alterada, lo que ha generado incertidumbre y resistencia. Su autonomía ha sido restringida, posicionándolas como figuras subordinadas dentro de una estructura más

amplia. Esta transformación en la dimensión sociopolítica ha reconfigurado las relaciones de poder, limitando la independencia de los gerentes y redefiniendo su papel dentro de RH.

Esta reconfiguración no ha estado acompañada de una definición clara de los roles y de sus respectivas responsabilidades. La ausencia de un organigrama formal y la ambigüedad sobre la ubicación de los CC dentro de la organización, sumadas a un ambiente percibido como individualista y competitivo, han generado desconfianza y resistencia. Esta indefinición estructural ha dificultado la integración y colaboración necesarias para el éxito del modelo de CC; factores como la resistencia al cambio y la falta de comunicación efectiva han obstaculizado la plena consecución de los propósitos organizacionales.

En cuanto a los niveles jerárquicos, una de las directoras comentó: "yo a esta altura ya no me acuerdo si hicimos un organigrama", mientras que la otra agregó: "creo que lo hicimos verbalmente". Ambas coincidieron en que los nuevos cargos "responden al directorio, no responden a ninguna gerencia, ni están ni por arriba ni por debajo" y reafirmaron: "tienen que interactuar con todas las gerencias, por supuesto, pero a quién responden es al directorio". También aclararon que, si se imaginaran un organigrama, el directorio estaría en la parte superior, seguido por los CC debajo. Sin embargo, subrayaron: "no es porque estén más arriba que las gerencias, no es que sean más, podrían estar al costado, en el mismo renglón, en el mismo nivel, las gerencias por un lado y los CC por otro".

La dificultad para integrar estos nuevos cargos en un organigrama formal refleja una tensión entre una estructura jerárquica tradicional y un modelo más colaborativo y flexible, como el de una organización matricial o horizontal.

Si bien una estructura horizontal puede fomentar la colaboración y la comunicación directa, la falta de una definición clara de roles y jerarquías ha generado confusión y desalineación entre los miembros del equipo. Esto resalta la necesidad de establecer un modelo organizativo que,

además de promover la participación y el empoderamiento, defina de manera precisa las responsabilidades. Un enfoque de este tipo contribuiría a reducir las tensiones existentes y a crear un entorno de trabajo más productivo y colaborativo.

Para mitigar estas fricciones, se implementaron talleres que incluyeron a los CC y a los gerentes de cada hotel, llegando incluso a algunos mandos medios (los cuales se detallarán en la siguiente sección). Sin embargo, la falta de participación de uno de los hoteles en estas instancias pone en evidencia una resistencia, lo que sugiere que la lógica del poder no se está utilizando para fomentar una integración efectiva entre las distintas unidades.

Al preguntarles a las directoras ejecutivas, pocos días antes de esta novedad, sobre posibles cambios en la estructura organizativa, una de ellas respondió: “yo creo que esto es todo tan dinámico, o sea, ni nos lo planteamos”. No obstante, ambas coincidieron en que podría ser necesario incorporar a una persona encargada de recursos humanos dentro de la organización, no solo para el reclutamiento, sino también para atender los distintos aspectos relacionados con el área.

4.3.2. Ambiente laboral

En respuesta a inquietudes sobre el fortalecimiento y la mejora de la comunicación entre algunos mandos medios, las gerencias de cada hotel y a los CC, en agosto de 2016, dos años después de la creación de los primeros cuatro CC y con los cinco hoteles en operación, se autorizó una capacitación a cargo de un facilitador externo, titulada “Capacitación en comunicación y bienestar”.

La capacitación fue presentada como “una jornada de integración, comunicación, bienestar y potenciación energética”, e incluyó actividades como meditación, *mindfulness*, dinámicas

lúdicas y corporales, así como recursos expresivos de la musicoterapia. Consistió en cinco talleres de entre 90 y 120 minutos, con una frecuencia mensual.

La iniciativa no estuvo exenta de polémica; aunque el programa estaba diseñado para fortalecer la comunicación y colaboración interna, RH optó por aplicar un costo de participación. En la notificación enviada por recursos humanos se indicaba que “por políticas de la empresa y para maximizar el aprovechamiento del curso, solicitamos a cada participante una inversión por taller de \$ 400 (pesos uruguayos)”, argumentando de que esto representaba “una manera de valoración a lo recibido”, mientras que RH cubriría el “porcentaje elevado” del costo restante. Finalmente, la capacitación se ofreció sin cargo para los participantes.

Además, pocos días antes del inicio de la intervención, se informó que la persona a cargo de RS no podría participar en el primer encuentro debido a la necesidad de atender las prioridades del hotel. y en efecto, no participó en ninguno de los talleres.

Prácticamente medio año después de la finalización de los talleres, en julio de 2017, se compartió el informe del facilitador, quien expresó que, ante a la demanda de “fortalecer y mejorar la comunicación y la confianza en el equipo”, la propuesta se centró en promover el “bienestar personal y la comunicación”, poniendo énfasis en las “sinergias y el sostén del colectivo” como herramientas para desarrollar una organización “más saludable y armónica”.

Entre los aspectos positivos, se destacó el fortalecimiento de la comunicación y las relaciones saludables establecidas entre los participantes. Las dinámicas facilitaron interacciones positivas, promoviendo el conocimiento personal más allá del ámbito laboral. Además, se lograron abrir procesos de comunicación que previamente habían permanecido silenciados, favoreciendo un intercambio genuino. Sin embargo, también se destacó que el equipo era percibido por los propios integrantes como individualista y competitivo.

4.3.3. Perspectivas de las directoras ejecutivas

Las directoras ejecutivas identificaron el trabajo en equipo como un factor esencial para el éxito de la cadena, al igual que de cualquier otra organización. Como se ha mencionado en otras oportunidades, la creación de los CC tuvo como objetivo aliviar la carga de las gerencias de cada propiedad y fomentar la cooperación, sin embargo, no solo su implementación ha enfrentado obstáculos, sino que los desafíos se mantienen hasta el presente.

Al reflexionar sobre los desafíos enfrentados con la creación de estos cargos, mencionaron: "el enfoque que habíamos puesto nosotras era el de intentar ver a los cinco hoteles como una unidad [...] pero el desafío más significativo que nos enfrentamos, y que nos seguimos enfrentando, es lograr trabajar en equipo entre todas las distintas áreas".

Destacaron que las personalidades de los involucrados juegan un papel clave en la aparición de conflictos, tanto a nivel de gerencias como en los mandos medios, subrayando que en un establecimiento en particular el "temor al trabajo en equipo" es más evidente.

Al abordar la gestión de la resistencia al cambio, reconocieron que pudo haber faltado un enfoque más efectivo. Inicialmente pensaron "que iba a fluir mucho mejor de lo que fluyó". Si bien destacaron que no es necesario que todos sean amigos, enfatizaron la importancia de "conformar un buen equipo de trabajo" para garantizar una dinámica organizacional más cohesionada.

Para fortalecer la colaboración interna, sugirieron la implementación de sesiones de "coaching" entre gerencias y los CC. En este sentido, añadió "me parece que capaz tendrían que dar un paso entre ustedes y buscar algo, porque si nosotras nos metemos, por decirlo de alguna manera, es como que los papis están rezongando a los nenes, y no me parece que tenga que ser la forma". Esta sugerencia parecía asumir que la mejora en la cooperación podía

surgir espontáneamente entre los involucrados, sin una estructura formal de capacitación o intervención externa.

Hay un claro reconocimiento de que la transformación hacia una estructura de cadena no ha sido tan fluida como se esperaba, debido a factores como las personalidades de los involucrados, las "bajas pasiones" y la falta de trabajo en equipo. La resistencia al cambio es evidente, ya que los empleados y gerentes siguen enfrentando desafíos para aceptar y adaptarse a los nuevos roles y estructuras. Esto requiere un enfoque más activo de parte de la dirección para gestionar mejor la comunicación y la integración entre los distintos niveles jerárquicos.

4.4. IDENTIDAD

La identidad organizacional debe analizarse en su dimensión diacrónica, es decir, a lo largo del tiempo, ya que no puede definirse solo por una imagen estática de RH en un momento determinado. Es en su recorrido y evolución donde se pueden identificar los elementos que han permanecido invariables y que constituyen su identidad; esto significa reconocer qué rasgos han perdurado desde su fundación en 1998, incluso frente a los cambios derivados de su crecimiento.

El análisis previo del recorrido histórico de RH permite comprender su identidad con mayor profundidad. A lo largo de los años, la organización pasó de ser un único hotel a gestionar varios establecimientos, lo que requirió ajustes en su modelo organizativo, procesos y funcionamiento. Como señala Longinotto “ha sido todo un reto poder crear la primera y única cadena nacional de hoteles de Montevideo” (Montevideo Portal, 2014),

Sin embargo, a pesar de estos cambios, ciertos rasgos fundamentales se han mantenido inalterables. De acuerdo con Longinotto, cada unidad establece su propio perfil distintivo, ya

que la filosofía de la cadena se fundamenta en reconocer que cada huésped es único y debe contar con la opción de elegir el tipo de alojamiento que mejor se adapte a sus preferencias y necesidades. En respuesta, RH actúa con creatividad, flexibilidad y responsabilidad, comprometiéndose a brindar en cada visita una experiencia verdaderamente única e inolvidable (Montevideo Portal, 2014).

Si bien RH ha debido adaptarse a nuevas exigencias del mercado, su identidad no ha cambiado en su esencia. Lo que ha evolucionado son las formas en que estos rasgos se expresan y se gestionan en un contexto más amplio. La expansión y la incorporación de nuevas estructuras operativas no han significado una alteración de su identidad, sino una reafirmación de sus elementos centrales en escenarios distintos.

De este modo, la identidad de RH no puede interpretarse como un conjunto de características sujetas a fluctuaciones arbitrarias, sino como la presencia de elementos estructurales que permanecen a lo largo del tiempo, aun cuando la organización experimente transformaciones.

5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

En la introducción de este trabajo, se planteó cómo las decisiones estratégicas y la configuración organizacional han influido en la efectividad de la implementación de los CC, lo que sirvió como punto de partida para el análisis de los desafíos que han surgido en el proceso de consolidación de los CC y para explicar por qué, pese al tiempo transcurrido, algunos de ellos no han logrado estabilizarse de manera efectiva.

Desde la perspectiva del Modelo de Identidad de las Organizaciones, se observa que los dominios de los propósitos, de las relaciones y de las capacidades interactúan de manera sustancial, y cualquier desajuste en uno de ellos puede generar un ciclo de retroalimentación positiva (más trae más, y menos trae menos), afectando la cohesión organizacional. Estos aspectos sugieren la conveniencia de revisar la alineación estratégica y la manera en que los CC se integran.

La implementación de los CC ha sido una herramienta relevante para fortalecer la cadena, aunque su proceso de incorporación no ha estado exento de desafíos. Uno de los factores que parecen haber influido en estas dificultades es la falta de una definición clara y compartida sobre el modelo de cadena que se busca consolidar. A esto se suma la falta de una visión plenamente compartida y ciertas inconsistencias en la comunicación de los objetivos estratégicos, lo que ha dificultado la claridad en la definición de los roles.

En este contexto, la ausencia de una estrategia definida, junto con un organigrama que aún presenta ciertos niveles de indefinición y una dotación de personal que no siempre se ajusta a las necesidades operativas, podría haber contribuido a que la introducción de los CC se dé de manera heterogénea. Asimismo, la resistencia al cambio ha representado un desafío en la

adopción de estos cargos, lo que podría estar incidiendo en la gestión del talento, generando tensiones internas que dificultan su implementación en todas las unidades.

No obstante, el hecho de que algunos CC no estén completamente implementados no debe interpretarse como un fracaso. El análisis indica que, aunque la integración no se haya extendido de manera uniforme, su enfoque principal estuvo en el fortalecimiento del *branding* y en el control comercial de los hoteles, lo que permitió asegurar que compartieran lineamientos comunes en términos de posicionamiento y comercialización.

A partir del análisis realizado, se recomienda abordar las causas subyacentes de los desafíos presentados en la implementación de los CC en su conjunto. Para fortalecer la estructura y el funcionamiento interno de la organización, resulta clave adoptar medidas que promuevan una mayor cohesión interna y una alineación estratégica más clara y efectiva.

En primer lugar, se considera importante promover una alineación estratégica clara en todos los niveles de la organización, asegurando que los propósitos y objetivos estratégicos sean comprendidos y aplicados de manera uniforme en todas las unidades. Esto requiere que la visión de RH sea compartida por todos los niveles jerárquicos, garantizando que las decisiones y acciones tomadas estén alineadas con la dirección global de la cadena.

Asimismo, es fundamental fortalecer la comunicación interna, desarrollando un plan efectivo que no solo facilite la comprensión de las estrategias organizacionales, sino que también fomente una cultura de colaboración y participación activa. La comunicación debe ser bidireccional, permitiendo que los empleados en todos los niveles expresen sus inquietudes y contribuyan al proceso de cambio, lo que ayudará a reducir resistencias y a mejorar la coordinación entre las unidades.

Por último, se sugiere explorar la posibilidad de asociarse con empresas de gestión, consultoría y capacitación que puedan proporcionar soluciones especializadas para mejorar los procesos organizacionales y fortalecer la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos del mercado. Estas asociaciones podrían facilitar la implementación de mejores prácticas, apoyar la adaptación a nuevas demandas y contribuir al desarrollo sostenible de la organización.

Este trabajo ha permitido analizar los desafíos asociados a la implementación de los CC en RH, proporcionando una visión crítica sobre su impacto en la estructura organizacional de la cadena. Los resultados obtenidos deben ser considerados como un punto de partida para futuras intervenciones dentro de RH, con el objetivo de mejorar la cohesión interna y la eficiencia operativa. Aunque las conclusiones no sean fácilmente extrapolables a otras organizaciones, sirven como base para reflexionar sobre la importancia de la alineación estratégica, la comunicación efectiva y la gestión del cambio en procesos de transformación organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AD Magazine. (2021, 11 de noviembre). *¿Qué es un hotel boutique?* AD Magazine.
<https://www.admagazine.com/articulos/que-es-un-hotel-boutique>
- Agesic. (2018, 14 de diciembre). *Modelo de identidad de las organizaciones*. [Video].
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=6xgLG4QravQ>
- El Observador TV. (2015, 10 de abril). *Gabriela Longinotto y Rodolfo Margoniner (Regency Hotels)*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gvMd8tRVYN4>
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2002). *Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio*.
Paidós.
- Fisher, D. (2019, 17 de agosto). *Tres días de remate para el mobiliario del Belmont*. El País.
<https://www.elpais.com.uy/vida-actual/tres-dias-de-remate-para-el-mobiliario-del-belmont>
- Infonegocios. (2018, 19 de abril). *Teresa Korondi, gerente de marketing y comunicación de Regency Hotel*. <https://infonegocios.biz/default/teresa-korondi-gerente-de-marketing-y-comunicacion-de-regency-hotel>
- Larronda, A. (2020, 20 de agosto). *Cambio de rubro: cierre de hoteles da paso a nuevos negocios*. El País. <https://www.elpais.com.uy/negocios/empresas/cambio-de-rubro-cierre-de-hoteles-da-paso-a-nuevos-negocios>
- Margoniner. (s.f.). Obras. <https://www.margoniner.com/obras/>

- Montevideo Portal (2014, 2 de septiembre). *Regency Hotels anuncia la apertura de Regency Way Montevideo Hotel*. <https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/Regency-Hotels-anuncia-la-apertura-de-Regency-Way-Montevideo-Hotel-uc245786>
- Pichón-Rivière, E. (1986). *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. Ed. Nueva Visión.
- Regency Hotels. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 12 de octubre de 2024, de <https://es.linkedin.com/company/regency-hotels>
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós.
- Schvarstein, L. (2000). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos Aportes*. Paidós.
- Schvarstein, L. (2022). *Teoría general de las organizaciones* [Apuntes de clase]. Posgrado en Transformación Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República.

ANEXOS

Anexo A: Foto de la fachada principal de RS.



Fuente: TripAdvisor

Anexo B: Foto del lobby de RS.



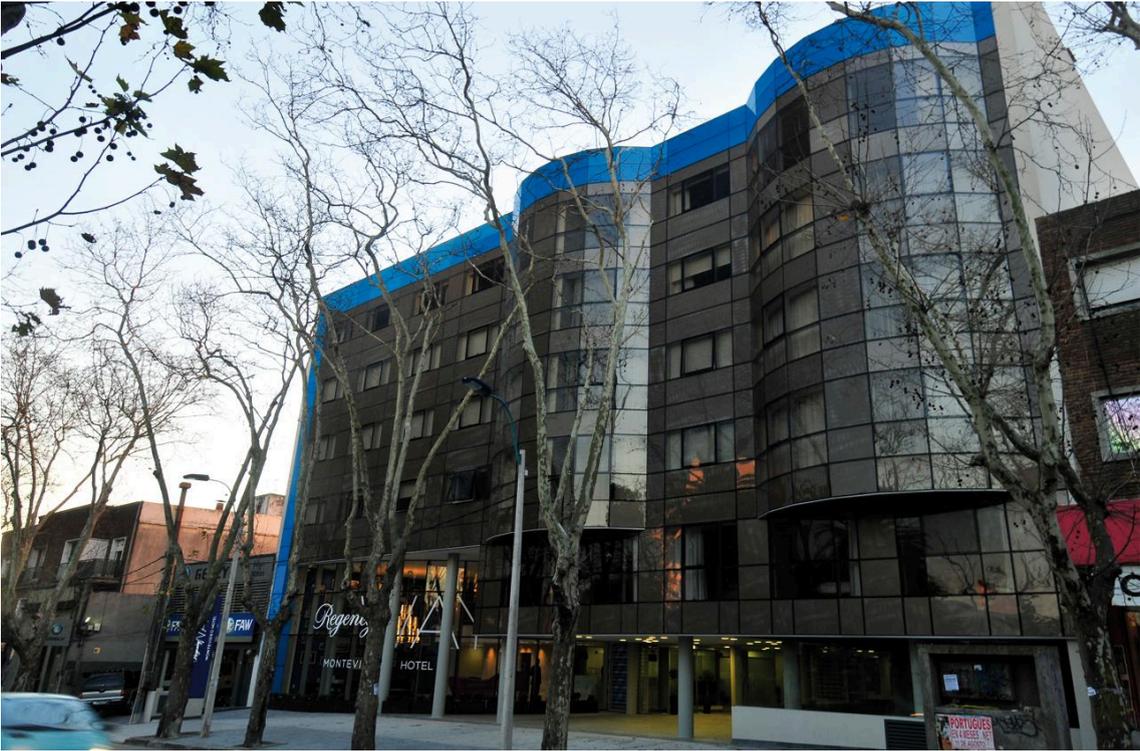
Fuente: Margoniner Arquitectos

Anexo C: Logo de RS, visible en la foto de la fachada principal.



Fuente: MIEM

Anexo D: Foto de la fachada principal de RW.



Fuente: Margoniner Arquitectos

Anexo E: Foto del lobby de RW.



Fuente: Margoniner Arquitectos

Anexo F: Representación visual de RH y hoteles operativos



Fuente: canal de YouTube Regency Hotels