

Universidad de Belgrano



Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo Final de Carrera

Impacto de la consultoría de negocios hoteleros en la organización y productividad de un hotel corporativo

Análisis y diagnóstico del caso Hotel Plaza San Nicolás (2024-2025)

Alumna: Victoria Cambior

Carrera: Licenciatura en Hotelería

ID: 000-16-9967

Turno: Mañana

Tutor: Prof. Jorge Fernández Belda

Agradecimientos

A Luca Fagotti del Hotel Plaza San Nicolas, el principal nexo con el hotel, sin él esta investigación no se podría haber llevado a cabo.

A Roxana Ramos, Anahi Fernandez y Sabina Cantero por su aporte a la investigación, sin ellos esta investigación carecería de información cualitativa.

A Candelaria Blanco por tomarse el tiempo de enseñarme cómo trabaja y responder mis preguntas

A mi tutor Jorge por su acompañamiento, y ayudarme a orientar mi investigación.

A mi familia por el apoyo durante mi carrera.

Resumen

Una consultoría se define como la actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y resultados financieros (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2008). En este sentido, podemos entender que una consultoría de negocios hoteleros constituye una actividad profesional que ofrece asesoramiento personalizado a empresas dentro de la industria hotelera, tales como hoteles, resorts y cualquier tipo de alojamiento con fines turísticos. Además, esta actividad puede ser considerada como un socio estratégico para la mejora de la gestión integral del negocio.

La presente investigación se centró en la falta de organización y mirada estratégica de los negocios hoteleros corporativos, factores que pueden afectar significativamente la productividad del negocio. De manera particular, la investigación propuso mostrar cómo una consultoría puede aportar valor mediante la optimización de la gestión interna, el fortalecimiento del liderazgo de los equipos y la generación de un impacto positivo en la cultura organizacional, teniendo como objetivos principales la rentabilidad y productividad del negocio hotelero sostenida en el tiempo.

Asimismo, se analizó cómo las consultorías pueden ayudar a los hoteles corporativos a mantenerse actualizados con las últimas tendencias en la industria y en tecnología, proporcionando soluciones personalizadas para satisfacer sus necesidades únicas. En paralelo, la investigación buscó mostrar cómo la falta de implementación de prestaciones consultivas puede llevar a la pérdida de oportunidades de mejora, reducción de la competitividad, ineficiencia en la gestión y, consecuentemente, la pérdida de ingresos de un negocio hotelero.

Se buscó responder preguntas como: ¿Cómo podemos mejorar la gestión de una empresa y reducir costos innecesarios a través de la incorporación de prestaciones consultivas? Para ello, se buscó identificar casos de estudio relevantes para el análisis de la investigación y evaluar los resultados obtenidos con el propósito de identificar patrones y tendencias comunes en las necesidades, determinar las mejores prácticas y obtener información detallada sobre los problemas específicos que enfrentan los negocios hoteleros corporativos..

Además, resulta importante destacar que cuando un hotel considere la asistencia de una consultoría, debería contemplarlo como una inversión estratégica. Dado que las consultorías tienen como objetivo central la productividad de una empresa, se podrá observar el retorno de esta inversión en el tiempo, gracias a la mejora en la participación en el mercado y el fortalecimiento de la competitividad.

En síntesis, esta investigación analizó cómo las consultorías de negocios hoteleros pueden ayudar a los hoteles corporativos a mejorar su organización y productividad, ofreciendo soluciones que se ajusten a las necesidades particulares de cada establecimiento. Del mismo modo, se buscó fortalecer la idea de que la asistencia consultiva debería considerarse como una inversión rentable a mediano y largo plazo.

La escasa información disponible sobre el tema ofrece una oportunidad valiosa para visibilizar a las consultoras especializadas en negocios hoteleros y el valor que estas pueden aportar a un negocio, generando así nuevas oportunidades dentro del rubro y contribuyendo al desarrollo profesional del sector.

Índice

Título y Subtítulo.....	1
Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Índice.....	5
Introducción.....	6
Contextualización del problema.....	6
Justificación de la investigación.....	8
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco Teórico.....	11
PARTE 1.....	11
Concepto, objetivos y proceso de la actividad consultiva.....	11
Procesos de una consultoría: del encuadre al cierre.....	13
Dos modelos, una exigencia: coherencia entre método y problema.....	14
PARTE 2.....	15
La hotelería corporativa como contexto organizacional de intervención.....	15
PARTE 3.....	20
Ética Profesional y Responsabilidad en la Consultoría Organizacional.....	20
Confidencialidad y competencia técnica.....	21
Marco Metodológico.....	24
Tipo de investigación a realizar.....	24
Universo de estudio y unidad de análisis.....	24
Instrumento para la recolección de datos.....	25
Dimensionalización.....	26
Análisis de datos.....	27
Estrategia de análisis.....	27
En cuanto al Hotel Plaza San Nicolas.....	28
Análisis Conjunto.....	48
Conclusión.....	50
Bibliografía.....	52
Anexos.....	55

Introducción

Contextualización del problema

En los hoteles corporativos de 4 estrellas, el mercado también está cambiando. El viajero de negocios ya no busca sólo eficiencia y ubicación: espera estándares consistentes de confort, procesos ágiles, atención profesional y una experiencia previsible pero cuidada. Esto reorienta las decisiones de elección hacia hoteles que combinan funcionalidad operativa con calidad de servicio, donde la organización interna, la coordinación entre áreas y la ejecución sin fricciones se convierten en verdaderos factores de valor. En este contexto, el diferencial no está en el lujo extremo, sino en hacer bien lo esencial, todos los días. (Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2025). Esta reconfiguración se vincula además con la expectativa de los viajeros de alto segmento de experimentar autenticidad y conexiones culturales profundas en cada destino.

En la Provincia de Buenos Aires, estos cambios se reflejan en indicadores de desempeño hotelero que muestran tendencias relevantes para el análisis estratégico. El Observatorio Turístico de la Ciudad registra que, en abril de 2025, más de 140 000 turistas residentes se alojaron en hoteles de la ciudad, sumando cerca de 420 000 pernoctaciones; además, la tasa promedio de ocupación hotelera alcanzó 54 % durante los últimos meses (Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2025). Por otra parte, si se comparan las tasas de ocupación de hoteles de categoría alta en Buenos Aires, se observa una disminución del promedio general de 40,1 % en 2024 a 34 % en 2025, lo que intensifica la competitividad del sector y subraya la necesidad de enfoques estratégicos que incluyan diferenciación por experiencia y calidad de servicio (Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2025).

La hotelería urbana de cuatro estrellas orientada al segmento corporativo se define por una promesa menos “escénica” que estratégica; en efecto, su valor no se juega tanto en la singularidad estética o en el relato identitario, sino en la capacidad de sostener consistencia operativa, tiempos de respuesta previsibles, estándares de servicio verificables y una experiencia funcional para huéspedes cuya estadía está subordinada al trabajo, a reuniones, a agendas intensivas y, con frecuencia, a demandas de flexibilidad. En consecuencia, la productividad en un hotel corporativo no es una noción abstracta: se expresa en la coordinación real entre recepción, housekeeping, mantenimiento, alimentos y bebidas, y administración; además, se traduce en indicadores y en microdecisiones diarias que, cuando fallan, no “decepcionan” solamente, sino que erosionan reputación, generan quejas, aumentan retrabajo y encarecen el servicio.

Si bien los hoteles corporativos suelen alcanzar niveles aceptables de satisfacción cuando la demanda es estable, enfrentan limitaciones organizativas cuando la operación crece en complejidad sin un correlato en la formalización de procesos. Un estudio señala que, en contextos competitivos, la falta de herramientas sistemáticas de planificación, coordinación y control incrementa la variabilidad del servicio y debilita la confiabilidad operativa. En este sentido, la gestión profesional de la calidad

—a través de procesos definidos y mecanismos de mejora continua— resulta clave para sostener la competitividad y alinear la ejecución diaria con las expectativas del huésped corporativo (Borkar & Koranne, 2014).

En este contexto, la fidelización se define como la capacidad de una organización para asegurar la preferencia sostenida de sus clientes, lo cual se evidencia no solo en la repetición de compra (retorno al hotel), sino también en la disposición a recomendarlo a otros viajeros y a elegirlo por sobre alternativas comparables. La fidelización, por tanto, es un concepto multidimensional que integra comportamientos observables y actitudes duraderas, y se entiende como un mecanismo estratégico para sostener la demanda y reducir la sensibilidad a la competencia (Oliver, 1999).

El impacto de los hoteles corporativos trasciende lo turístico y también contribuye a la economía local mediante la generación de empleo directo e indirecto, así como al fortalecimiento de la reputación cultural de los destinos. Garantizar un gerenciamiento adecuado y la mejora continua de la competitividad se vuelve esencial, tanto para los propietarios como para el conjunto de la industria hotelera, especialmente en entornos marcados por fluctuaciones económicas y por una creciente sofisticación de las expectativas de los viajeros.

Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), los hoteles de 4 y 5 estrellas concentraron la mayor tasa de ocupación hotelera mensual, alcanzando el 54,7 % en septiembre de 2025, lo que confirma su rol central dentro del mercado hotelero urbano. No obstante, este desempeño se da en un contexto de presión sobre la demanda y alta competencia, que obliga a los hoteles corporativos de 4 estrellas a sostener la ocupación no solo mediante ubicación o categoría, sino a través de una gestión operativa más eficiente, planificación estratégica y claridad organizacional, elementos clave para competir en un entorno cada vez más exigente y volátil.

Finalmente, la relevancia de este encuadre reside en que la hotelería corporativa urbana, aun sin proclamarse “de lujo”, compite con estándares altos; por ende, su supervivencia no depende de la improvisación carismática, sino de la gestión. Si el hotel corporativo pretende sostener rentabilidad y reputación, necesita alinear su operación con una lógica estratégica: definir prioridades; instalar controles mínimos; profesionalizar liderazgos intermedios; y traducir la promesa de servicio en rutinas consistentes. En ese punto, la consultoría aparece como un instrumento de ordenamiento: no para “corporativizar” por estética, sino para hacer gobernable la operación, reducir variabilidad injustificada y sostener productividad con calidad.

El impacto de los hoteles corporativos va más allá de lo turístico. Estos establecimientos impulsan la economía local, generan empleo directo e indirecto y fortalecen la reputación cultural de la ciudad. Por eso, garantizar un gerenciamiento adecuado y la mejora constante de su competitividad se vuelven necesarias, tanto para los propietarios como para la industria hotelera en general.

Feijoó, al referirse a la industria hotelera, sostiene que “los indicadores de productividad en la hotelería no pueden medirse únicamente en términos financieros, sino también en satisfacción y retorno de clientes” (Feijoó, 2008). Los hoteles corporativos enfrentan desafíos que ponen en riesgo su sostenibilidad y su capacidad de competir en un mercado exigente. La falta de organización, la ausencia de gestión profesional y la carencia de planeamiento estratégico afectan de manera directa la productividad, la calidad del servicio y la imagen percibida por el cliente. No alcanza con un buen producto; lo esencial es sostener una experiencia integral, basada en procesos firmes y objetivos claros y definidos.

Resulta fundamental introducir el concepto de cambio organizacional. Tal como explica Fernández Belda (2014), el cambio organizacional es “un proceso sistemático de transformación de estructuras, comportamientos y valores, que busca adecuar la organización a las demandas de su entorno”. Esta noción conecta directamente con la gestión de los hoteles corporativos, donde la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo es determinante para sostener la productividad y la competitividad.

Asimismo, Schein enfatiza que “el cambio organizacional sostenible solo ocurre cuando las propias personas involucradas descubren las causas de sus problemas y generan sus propias soluciones” (Schein, 1985). La falta de planificación, en este marco, impide a los equipos identificar a tiempo los problemas y responder de manera eficiente.

Justificación de la investigación

La justificación de esta investigación se apoya en un argumento simple : en hotelería corporativa de cuatro estrellas, la desorganización no es una anécdota, sino un mecanismo de pérdida; en efecto, cuando procesos, roles y criterios de decisión no están claros, la operación se vuelve reactiva, la calidad se vuelve irregular y la productividad se deteriora, aunque el personal “trabaje mucho”. Este punto es decisivo porque, en servicios intensivos en interacción humana, la productividad no se explica solo por cantidad de tareas, sino por coordinación; y sin coordinación, el esfuerzo se dispersa y el retrabajo crece.

Antes de abordar el problema de la falta de organización, es necesario definir el concepto. Según Gutiérrez Pulido (2010), “organizar implica estructurar y coordinar los recursos de manera que permitan alcanzar los objetivos de forma eficiente y eficaz” (p. 64). En el mismo sentido, Feijoó (2008) sostiene que “la organización, entendida como el ordenamiento sistemático de tareas y responsabilidades, es el punto de partida de toda gestión hotelera efectiva” (p. 47).

Por lo tanto, organizar significa disponer los recursos, tanto humanos, materiales como operativos, de forma lógica, jerarquizada y coherente con los objetivos de servicio. La falta de esta disposición, es decir, la desorganización, no se limita al desorden físico o administrativo, sino que representa una falla en la coordinación y en la asignación de responsabilidades, lo que repercute directamente en la productividad y la calidad del servicio.

Desde una mirada cognitiva, esta investigación puede ayudar a entender mejor las causas y consecuencias de la falta de organización en los hoteles corporativos. La desorganización no es solo un problema operativo aislado, sino que responde a factores más estructurales, como la falta de planificación, la falta de indicadores de gestión y la improvisación en la toma de decisiones. En esa línea, Schein señala que “la consultoría de procesos implica que el gerente y el consultor pasarán por un periodo de diagnóstico conjunto, cuyo objetivo es ayudar al gerente a hacer él mismo el diagnóstico y a desarrollar un plan de acción válido” (Schein, 1985).

Comprender estas causas permitirá identificar patrones comunes en la gestión de este tipo de hoteles, así como sus efectos directos: disminución de la productividad, pérdida de competitividad y deterioro en la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes. Aunque tradicionalmente se ha enfatizado que la planeación estratégica resulta esencial para mantener competitividad en la industria hotelera (Feijoó, 2008), autores contemporáneos como Martin (2014) cuestionan la rigidez de este enfoque, argumentando que en contextos de alta volatilidad y demandas cambiantes del cliente, como ocurre en el segmento hotelero, resulta más efectivo adoptar modelos de estrategia adaptativa que permitan respuestas ágiles frente a las expectativas emergentes de los huéspedes.

Asimismo, este estudio contribuye a comprender porque algunos hoteles no requieren de una consultoría. Logran sostener procesos sólidos, cuentan con dirección profesional y han podido desarrollar planes estratégicos claros que les permitieron mantener competitividad y rentabilidad. La diferencia radica en lo que unos hacen bien y otros no, en la capacidad de implementar controles internos, medir resultados y sostener en el tiempo la experiencia prometida.

En este contexto la consultoría se muestra como una herramienta que no solo da conocimiento técnico, sino también una mirada externa y más objetiva, sin los sesgos internos que muchas veces no dejan ver los problemas. El consultor analiza las áreas claves: operaciones, recursos humanos, atención al cliente, marketing o finanzas. Desde una visión profesional, dando claridad en lugares donde la rutina diaria tapa las oportunidades de mejora. Como señala Schein, “el poder del consultor de procesos se basa en su capacidad de hacer preguntas pertinentes y en facilitar que el cliente piense por sí mismo” (Schein, 1985).

Además, la implementación de una consultoría da al hotel una visión estratégica a largo plazo, no solo para resolver urgencias del momento, sino también para consolidar un modelo de gestión sostenible. Eso implica armar procesos claros, establecer protocolos de calidad y generar información confiable para la toma de decisiones personalizadas que se adapten al contexto del negocio. Así, las consultorías no quitan la identidad de los hoteles corporativos ni su atención profesional, sino que, la terminan fortaleciendo.

Desde una perspectiva práctico-social, esta investigación puede tener un impacto importante en la hotelería de Buenos Aires, porque ayuda a mostrar el valor del asesoramiento profesional como herramienta clave para el crecimiento de los hoteles corporativos.

En un mercado cada vez más dinámico y exigente, muchos propietarios y gerentes miran la contratación de consultorías como un gasto que no siempre se justifica en el corto plazo. Pero esta investigación busca demostrar que se trata de una inversión estratégica, con efectos que se ven en mejoras en la productividad interna y también en la satisfacción de los huéspedes. Según la Asociación Española de Empresas de Consultoría, “las buenas prácticas fortalecen la credibilidad de la consultoría frente a la percepción de ‘gasto innecesario’” (AEC, 2007).

A la vez, la profesionalización de la gestión hotelera genera un efecto multiplicador: hoteles más organizados no solo aumentan su rentabilidad, sino que también aportan a subir el nivel competitivo de todo el sector. Cuando más negocios hoteleros corporativos empiezan a aplicar prácticas estratégicas, la reputación de la industria hotelera local aumenta, y Buenos Aires se posiciona como un destino que mezcla autenticidad, calidad y profesionalismo.

Así, la investigación se justifica porque ayuda a cambiar la percepción sobre las consultorías, mostrando con evidencia que no son un gasto de más, si no una inversión esencial para asegurar la productividad y el crecimiento sostenible de los hoteles corporativos y, al mismo tiempo, consolidar la competitividad y la imagen internacional de la ciudad como destino turístico de excelencia.

Objetivo General

Justificar la relevancia de las consultoras de negocios hoteleros y cómo pueden impactar la productividad y la forma de gestionar, tomando como caso el Hotel Plaza San Nicolas.

Objetivos Específicos

1. Describir la efectividad de las intervenciones consultivas de negocios hoteleros en la mejora del desempeño y productividad de los hoteles corporativos en Buenos Aires, mediante el análisis de casos de estudio.
2. Conocer el grado de impacto que las intervenciones a consultivas generaron en la productividad en el Hotel Plaza San Nicolas.
3. Evaluar la importancia de cambios en la organización a partir de una intervención consultiva.
4. Interpretar el análisis de una actividad consultiva en el Hotel Plaza San Nicolas.

Marco Teórico

PARTE 1

Concepto, objetivos y proceso de la actividad consultiva

La consultoría organizacional puede definirse, en términos generales, como una intervención profesional orientada a mejorar la gestión y el desempeño de una organización mediante un trabajo sistemático de diagnóstico, análisis y acompañamiento; en efecto, en el planteo del problema de esta investigación se asume que la consultoría constituye un servicio especializado de asesoramiento para optimizar gestión, operaciones y resultados, y se la vincula, además, con una expectativa de impacto positivo sobre organización y productividad en hoteles (Kubr, 1997; Schein, 1988).

En este orden de ideas, conviene precisar que la consultoría no es un rótulo único sino un campo heterogéneo de prácticas y modelos; por consiguiente, su comprensión teórica exige distinguir supuestos, lógicas de acción y el lugar que ocupa el consultor en la relación de ayuda, ya que no es lo mismo intervenir como experto que prescribe que intervenir como facilitador que habilita aprendizaje (Kubr, 1997; Schein, 1988).

Como primera medida, la consultoría puede entenderse como un proceso de ayuda, esto es, como una relación profesional donde el consultor colabora para que el cliente clarifique una situación, comprenda sus dinámicas y amplíe su capacidad de acción; en consecuencia, el consultor no sustituye la conducción ni toma decisiones por la organización, sino que opera como un andamiaje temporal para que el sistema cliente recupere o desarrolle competencias de diagnóstico y de resolución. En efecto, desde el enfoque de consultoría de procesos, se sostiene que el núcleo del trabajo consiste en ayudar al cliente a percibir, entender y actuar sobre hechos del proceso que ocurren en su entorno, de modo que el cambio resulte congruente con el deseo del propio cliente y con sus condiciones reales de implementación (Schein, 1988). Antes bien, el punto decisivo de esa formulación no es la retórica del acompañamiento, sino la premisa de autonomía: la mejora se vuelve más estable cuando la organización aprende a producirla por sí misma; por ende, la consultoría se vuelve un mecanismo de aprendizaje organizacional y no meramente una provisión de soluciones externas (Schein, 1988).

Ahora bien, esa definición amplia se complementa con una perspectiva más estricta o profesional, donde la consultoría se conceptualiza como un servicio independiente, prestado por una persona o equipo calificado, que aporta métodos, conocimiento y criterio para resolver problemas de gestión y alcanzar objetivos organizacionales (Kubr, 1997). En este enfoque, la independencia y la objetividad se vuelven principios rectores; no obstante, objetividad no significa neutralidad ingenua, sino capacidad de analizar con distancia crítica, identificar patrones, confrontar inconsistencias y proponer cursos de acción justificados. En consecuencia, la consultoría se legitima por su competencia técnica y por la calidad de su razonamiento; además, se legitima por su ética de

intervención: no prometer lo que no puede sostenerse, no suplantar responsabilidades directivas y no inducir cambios que el sistema no pueda absorber sin daño (Kubr, 1997).

Una delimitación operativa clásica define la consultoría como una forma de ayuda sobre el contenido, el proceso o la estructura de una tarea en la que el consultor no es responsable de la ejecución (Steele, 1975, como se citó en Kubr, 1997). Del mismo modo, se ha enfatizado que el consultor persigue la mejora de una situación sin controlar la implementación, lo cual describe una forma de influencia sin mando (Block, 1971, como se citó en Kubr, 1997). A saber: la consultoría se ubica en una zona intermedia entre asesoramiento y cambio; propone, clarifica, entrena, diseña alternativas y acompaña decisiones, pero no gobierna el sistema; en consecuencia, cuando el consultor ocupa el lugar de ejecutor sin legitimidad interna, el cambio se vuelve dependiente y frágil, mientras que, si el consultor se limita a opinar sin método, la intervención se vuelve decorativa y no produce mejoras observables (Kubr, 1997).

En adición, el campo ha desarrollado tipologías que ordenan roles y expectativas; por ejemplo, se distinguen modelos de consultoría según el locus de expertise y la manera de intervenir: el modelo de compra de información o experto, el modelo médico–paciente y el modelo de consultoría de procesos (Schein, 1988). Por consiguiente, el qué se hace —diagnóstico, diseño de procesos, capacitación o redefinición de roles— queda indisolublemente ligado al cómo se hace; es decir, al tipo de vínculo construido, al contrato psicológico, al manejo de expectativas y a la forma de introducir evidencia y confrontación sin quebrar la cooperación (Schein, 1988).

Los objetivos de la consultoría se comprenden mejor si se los organiza en niveles; en primer lugar, hay objetivos instrumentales, vinculados con resolver un problema concreto o mejorar un proceso específico; en segundo lugar, hay objetivos estratégicos, ligados a sostener ventajas competitivas o alinear la operación con una propuesta de valor; por último, hay objetivos de aprendizaje, que buscan fortalecer la capacidad interna para detectar desviaciones, tomar decisiones basadas en información y sostener mejoras en el tiempo (Kubr, 1997; Schein, 1988). En este orden de ideas, se proponen objetivos genéricos que explican por qué las organizaciones recurren a consultores: alcanzar metas, resolver problemas, explorar oportunidades, mejorar el aprendizaje y ejecutar cambios necesarios (Kubr, 1997). Dichos objetivos, sin embargo, no operan de forma aislada; más bien se entrelazan: una mejora de procesos puede resolver un problema operativo y, además, abrir oportunidades de posicionamiento; asimismo, puede producir aprendizaje organizacional si se deja capacidad instalada; por consiguiente, la consultoría eficaz no se mide solo por su entregable, sino por su efecto en la autonomía, la coordinación y la calidad de la toma de decisiones (Kubr, 1997; Schein, 1988).

En el marco del objeto de estudio —la consultoría aplicada a un hotel corporativo— este punto adquiere relevancia particular, porque la productividad y la calidad del servicio dependen en gran medida de interacciones humanas, microdecisiones cotidianas y coordinación transversal; en consecuencia, la consultoría no puede limitarse a recomendar procedimientos, sino que debe comprender cómo se realizan efectivamente las tareas, cómo se negocian prioridades y cómo se

gestiona la experiencia del huésped como promesa de valor (Schein, 1988). En efecto, la consultoría puede considerarse una inversión en la medida en que su finalidad es mejorar productividad y organización, con retorno observable en el tiempo (Kubr, 1997).

Esta idea es controvertida cuando se la traduce a decisiones reales: en las industria de servicios la presión de lo urgente suele devorar lo importante; por ende, la consultoría debe mostrar valor de manera progresiva, con mejoras visibles y, además, con cambios de base que sostengan esas mejoras (Schein, 1988).

En este punto, conviene introducir el criterio de sustentabilidad del cambio; se sostiene que parte del trabajo consultivo consiste en ayudar a definir el problema y a elegir el tipo de ayuda requerida, porque muchas veces las necesidades reales no están inicialmente explicitadas con claridad (Schein, 1988). A saber: no se trata solo de responder a una demanda explícita, sino de explorar qué significa productividad en ese sistema concreto, qué tensiones la deterioran y qué condiciones sociales deben cambiar para que un rediseño técnico no quede en papel; en consecuencia, el objetivo consultivo se vuelve doble: producir mejoras medibles y, simultáneamente, construir acuerdos y capacidades internas que permitan sostenerlas sin el consultor (Schein, 1988; Kubr, 1997).

Procesos de una consultoría: del encuadre al cierre

Como segunda medida, la consultoría no sólo se define por su propósito, sino por su proceso; en efecto, el proceso es el “método” mediante el cual el propósito se vuelve acción verificable. Kubr (1997) propone un ciclo general de consultoría en fases: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación; este modelo ofrece una secuencia lógica; sin embargo, no debe leerse como una linealidad rígida, sino como una arquitectura de control: cada fase habilita decisiones, delimita responsabilidades y reduce ambigüedades; por consiguiente, el proceso opera como un dispositivo de gobernanza del trabajo consultivo. En este orden de ideas, la iniciación no es un “trámite”, sino el momento donde se define el mandato, se clarifica el problema, se acuerda un alcance, se negocian recursos y se construye el contrato; de hecho, una iniciación débil produce “consultorías sin frontera”: demandas infinitas, objetivos imprecisos y evaluación imposible.

En la fase de diagnóstico, Kubr (1997) enfatiza la cooperación con el cliente para comprender causas, evaluar recursos y establecer objetivos detallados. En cambio, Schein (1988) pone el acento en el diagnóstico conjunto como aprendizaje; para la consultoría de procesos, el diagnóstico no es algo que el consultor “hace sobre” la organización, sino algo que se hace “con” la organización, porque toda acción del consultor es, al mismo tiempo, una intervención (Schein, 1988). Esta diferencia es crucial: en un diagnóstico “experto”, el consultor puede producir un mapa técnico preciso, pero dejar a la organización como espectadora; no obstante, en un diagnóstico “conjunto”, el mapa puede ser menos perfecto, pero el sistema gana apropiación, lenguaje común y sentido de urgencia compartido. En consecuencia, la selección del estilo de diagnóstico debe responder al tipo

de problema: problemas de alta complejidad técnica pueden demandar expertise duro; problemas de coordinación, cultura o liderazgo requieren un diagnóstico que construya conciencia y compromiso.

La planificación de medidas, en el ciclo de Kubr (1997), incluye generar opciones, evaluarlas y convertirlas en un plan de acción. En efecto, esta fase es el puente entre comprender y cambiar; por ende, su calidad depende de dos condiciones: la calidad del diagnóstico y la calidad del diálogo con los decisores. Aquí, una consultoría madura evita el “fetichismo de la herramienta”: no se trata de aplicar modelos por moda, sino de diseñar medidas congruentes con capacidades, restricciones y ritmos del sistema; asimismo, evita la ilusión de que una medida es buena por ser “moderna” o “estándar”, ya que, en organizaciones de servicios, la ejecución real depende de hábitos, clima y liderazgo. Dicho de otro modo, una medida solo existe cuando hay un responsable, un plazo, un indicador y un mecanismo de seguimiento; sin eso, es un deseo bien redactado.

La fase de aplicación es, como señala Kubr (1997), la prueba de viabilidad; es decir, donde los cambios se vuelven realidad y aparecen resistencias, ajustes, costos no previstos y dilemas de priorización. En un hotel corporativa, esto se vuelve especialmente sensible: la operación diaria es intensa; el servicio no se “detiene” para mejorar; por consiguiente, aplicar cambios sin afectar la experiencia del huésped exige microdiseño operativo: pilotos, escalamiento gradual, capacitación situada, acompañamiento en terreno y corrección rápida. En efecto, si la consultoría interviene en procesos de recepción, housekeeping o alimentos y bebidas, cualquier desalineación se expresa de inmediato en la calidad percibida; por ende, el plan debe incluir mecanismos de control de daños, comunicación interna y espacios de retroalimentación.

Finalmente, la terminación no es un “adiós”, sino una fase de evaluación, transferencia y cierre responsable; Kubr (1997) incluye allí la evaluación de resultados, el informe final, compromisos de seguimiento y retirada del consultor. En la mirada de Schein (1988), además, la salida implica reducir participación preservando autonomía; esto tiene que ver con evitar dependencia y con consolidar aprendizaje (Schein, 1988). En consecuencia, un cierre sólido deja tres productos: resultados (mejoras), capacidades (habilidades instaladas) y criterios (maneras de evaluar y corregir en adelante); sin ese triple cierre, la consultoría corre el riesgo de ser un evento, no un cambio.

Dos modelos, una exigencia: coherencia entre método y problema

En efecto, los modelos de Kubr (1997) y Schein (1988) son compatibles, pero no equivalentes. Kubr (1997) ofrece un proceso general aplicable a la profesión; Schein (1988) ofrece una filosofía de ayuda que define un modo de relación y de intervención sobre procesos humanos. Por consiguiente, la clave teórica no es elegir “uno u otro”, sino construir coherencia: si el problema central es desorganización, inconsistencia de servicio y baja productividad, el proceso general de Kubr (1997) asegura estructura; y sin embargo, si el núcleo del problema se sostiene en comunicaciones deficientes, ambigüedad de roles y liderazgo confuso, la consultoría de procesos aporta una lógica de intervención sobre patrones sociales que, de otro modo, quedarían intactos (Schein, 1988).

Antes bien, cuando se confunden estos planos, aparecen errores típicos: diagnósticos técnicamente correctos que fracasan porque nadie se apropia; intervenciones “participativas” que no producen resultados porque carecen de métricas; planes de acción impecables que no sobreviven a la operación diaria porque no consideran cargas reales de trabajo. En consecuencia, el marco teórico debe sostener un criterio: la consultoría valiosa es la que produce mejora sostenible; y la mejora sostenible exige, simultáneamente, método (fases, acuerdos, indicadores) y relación (confianza, contrato psicológico, confrontación responsable) (Kubr, 1997; Schein, 1988). Dicho de otra manera: sin método, la consultoría se vuelve conversación; sin relación, se vuelve imposición; sin ambos, se vuelve un gasto con informe prolijo.

En síntesis, la consultoría, entendida como proceso de ayuda y como servicio profesional, se orienta a resolver problemas, explorar oportunidades, fortalecer aprendizaje y facilitar cambios; su eficacia depende de cómo articula independencia y cooperación, diagnóstico y aprendizaje, planificación y aplicación, cierre y transferencia. En este trabajo, ese entramado conceptual habilita un enfoque analítico pertinente para estudiar el impacto de la consultoría en hoteles corporativos, donde la productividad y la organización se juegan en la intersección entre procesos operativos y procesos humanos; en efecto, allí la consultoría no es un adorno discursivo, sino una intervención que, para ser legítima, debe traducirse en coordinación real, claridad organizativa y capacidad interna de sostener mejoras.

PARTE 2

La hotelería corporativa como contexto organizacional de intervención

En los últimos años, la hotelería corporativa ha reconfigurado su propuesta de valor desde una lógica funcional centrada en el confort y la eficiencia hacia un enfoque relacional, donde la experiencia del huésped de negocios incorpora espacios y dinámicas de networking como parte central del servicio. Ya no se trata solo de dormir bien o trabajar cómodo, sino de facilitar encuentros, intercambio profesional y construcción de vínculos, mediante áreas comunes activas, diseño flexible y servicios que promueven la interacción entre huéspedes. Tal como señalan las tendencias recientes del sector (Abastur Hub, 2024), esta orientación redefine el rol de la operación hotelera: la estandarización excesiva puede atentar contra la experiencia, pero la falta de procesos la vuelve inconsistente. En este marco, el trabajo consultivo adquiere un carácter crítico: ordenar procesos no debe rigidizar la experiencia, sino hacer posible que el networking y la personalización sean sostenibles, replicables y económicamente viables, evitando que dependan de la improvisación cotidiana o del esfuerzo individual.

La hotelería corporativa de cuatro estrellas constituye un contexto organizacional donde la intervención consultiva adquiere alta relevancia, se trata de establecimientos urbanos con una demanda marcada por viajeros de negocios, agendas breves, necesidad de eficiencia,

requerimientos de facturación clara, conectividad, disponibilidad de servicios complementarios y resolución rápida de incidentes. En consecuencia, la experiencia del huésped corporativo se define menos por lo excepcional y más por lo confiable: que el check-in no demore, que la habitación esté lista, que el estándar se cumpla, que el personal tenga criterio, que los canales internos funcionen y que la operación no exhiba caos. Dicho de otro modo, el huésped corporativo “perdona” menos la inconsistencia; no por capricho, sino porque su tiempo es parte del costo.

Rasgos distintivos del hotel corporativo

Como primera medida, el hotel corporativo de cuatro estrellas opera con una estructura funcional formalizada. Suele existir segmentación de tareas, pero también polifuncionalidad en momentos de presión. En este tipo de establecimientos, la productividad depende de la coordinación interdepartamental: recepción y reservas deben alinearse con housekeeping para liberar habitaciones; mantenimiento debe responder con rapidez para evitar “habitaciones fuera de servicio”; administración debe sostener procesos de cobro y facturación que, en el segmento corporativo, pueden ser más complejos por convenios, facturación a empresas y políticas de gasto. En consecuencia, la consistencia operativa se vuelve un activo competitivo.

En segundo lugar, la promesa de valor del hotel corporativo está estrechamente ligada a estándares; esto implica que la dirección debe sostener rutinas mínimas de control, capacitación y supervisión, evitando que el servicio dependa de personas “clave” sin respaldo del sistema. En este punto, resulta pertinente recuperar la idea presente en el trabajo base: en hotelería, los indicadores de productividad no se miden únicamente en términos financieros, sino también en satisfacción y retorno de clientes; en un hotel corporativo, esa relación se expresa con nitidez porque el retorno suele estar mediado por experiencia estable y por confianza en el cumplimiento (Feijóo, 2008).

Asimismo, en los hoteles corporativos los procesos no siempre se encuentran suficientemente formalizados, muchas veces bajo la premisa de que la experiencia operativa se sostiene en la práctica cotidiana y el criterio del personal. El problema surge cuando esa flexibilidad reemplaza a la gestión: sin procedimientos claros y acuerdos operativos mínimos, el servicio tiende a variar entre turnos, personas o momentos de alta presión operativa. Como resultado, la organización queda expuesta a inconsistencias que el huésped corporativo interpreta como falta de profesionalismo y pérdida de confiabilidad. En servicios intensivos en interacción humana, la variabilidad es inherente; y sin embargo, en el segmento premium la tolerancia al error se reduce, porque el precio incorpora la expectativa de estabilidad en lo esencial (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993).

Desafíos organizacionales típicos en hoteles corporativos

En primer lugar, la tensión entre estandarización y flexibilidad; en un hotel corporativo, la estandarización es condición de calidad, pero si se vuelve rígida puede impedir respuestas rápidas a contingencias. En consecuencia, la clave es diseñar estándares “mínimos” que protejan lo crítico:

tiempos máximos de respuesta; protocolo de incidentes; formato de traspaso de turno; y reglas de escalamiento. Esta estandarización no empobrece el servicio; lo vuelve gobernable, y al hacerlo, libera capacidad para resolver situaciones particulares sin caos.

El segundo desafío es la coordinación interáreas; en la práctica, muchas fallas atribuidas al “personal” son fallas de diseño: pedidos que no se registran; información que no viaja entre turnos; prioridades que cambian sin aviso; tareas duplicadas; y conflictos por límites difusos de responsabilidad. En consecuencia, la productividad cae por fricción interna y no por falta de voluntad. Aquí, la consultoría aporta valor cuando mapea procesos críticos y detecta cuellos de botella; además, cuando instala mecanismos simples de coordinación: reuniones breves de operación; tableros básicos; formatos de registro; y responsabilidades explícitas. Este patrón puede describirse con el enfoque de brechas en calidad de servicio, que explica cómo la distancia entre expectativas del cliente, estándares internos y prestación real produce fallas percibidas; por consiguiente, la consultoría debe apuntar a cerrar brechas con mecanismos concretos de traducción (criterios, procedimientos críticos, control de cumplimiento) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1993).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo, los hoteles de categorías superiores —en particular los hoteles 4 estrellas, predominantes en el segmento corporativo— presentan altos niveles de ocupación combinados con estadías promedio cortas (Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina). Esta configuración operativa implica una mayor rotación de huéspedes, con un aumento sostenido de los procesos de check-in y check-out, lo que incrementa la necesidad de coordinación entre áreas y eleva el riesgo de errores cuando no existen procesos claros y criterios de decisión formalizados. En este escenario, los problemas de productividad no derivan de una baja demanda, sino de la dificultad organizativa para sostener el ritmo operativo sin recurrir a la improvisación o al sobreesfuerzo del personal.

El tercer desafío es el liderazgo operativo; en hoteles corporativos medianos, los líderes intermedios suelen quedar atrapados entre demandas del huésped, presión de la dirección y problemas de personal; por ende, si no existen criterios claros, el liderazgo se vuelve reactivo. En este punto, el marco de cambio organizacional citado en el trabajo permite sostener que el cambio es un proceso sistemático de transformación de estructuras, comportamientos y valores para adecuar la organización a su entorno; por consiguiente, ordenar un hotel corporativo no es “poner reglas”, sino reconfigurar hábitos, comunicación y disciplina de ejecución para sostener el servicio en un mercado exigente; la literatura de cambio organizacional, además, advierte que el liderazgo debe encarnarse en conductas, no solo en discursos, porque el equipo aprende más por observación que por declaraciones de intención (Fernández Belda, 2013).

Por último, en la instalación de indicadores útiles; sin métricas mínimas, la gestión discute por percepciones y la operación se vuelve opinativa. En hotelería corporativa, indicadores de productividad pueden incluir: tiempos de check-in/check-out; cumplimiento de estándares de limpieza; velocidad de resolución de incidentes; cantidad de retrabajos; quejas por categoría; y

percepción de claridad de roles. En consecuencia, medir no es burocratizar: es hacer visible el costo del desorden.

En consecuencia, el consultor debe trabajar sobre coordinación interáreas, sobre tiempos de respuesta y sobre la calidad del traspaso de información entre turnos, porque allí se define gran parte de la consistencia experiencial.

Necesidad de consultoría en hoteles corporativos

En este contexto, la consultoría se vuelve pertinente como relación profesional orientada a mejorar gestión y desempeño; su valor se expresa cuando produce dos resultados simultáneos: mejoras observables y capacidad interna instalada. La lógica del ciclo de consultoría —iniciación, diagnóstico, planificación, aplicación y cierre— funciona como estructura para evitar “intervenciones infinitas” y para definir responsabilidad, alcance e indicadores de avance (Kubr, 1997); por su parte, la consultoría de procesos enfatiza el diagnóstico conjunto y el aprendizaje organizacional, evitando que el cambio dependa del consultor (Schein, 1988).

En este orden de ideas, la consultoría de procesos resulta particularmente adecuada en servicios intensivos en interacción humana; su aporte no se limita a proponer cambios, sino a ayudar al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que suceden en su entorno, preservando autonomía y aprendizaje. En consecuencia, se vuelve valiosa para intervenir en comunicación, coordinación, liderazgo y dinámica de equipos; además, permite que la organización no quede “dependiente” del consultor, sino que aprenda a sostener mejoras y a diagnosticar futuras desviaciones (Schein, 1988). A la vez, el proceso general de consultoría exige estructura: iniciar con acuerdos, diagnosticar con método, diseñar medidas, acompañar implementación y cerrar con evaluación; dicho enfoque aporta gobernanza al trabajo consultivo, evitando ambigüedades y asegurando criterios de seguimiento (Kubr, 1997).

Concepto de productividad en el sector hotelero

La productividad hotelera presenta particularidades derivadas de la intangibilidad y simultaneidad del servicio; es decir, el “resultado” incluye tanto outputs operativos como calidad percibida y satisfacción. En consecuencia, medir productividad sólo como ratio de insumos y productos puede conducir a decisiones erradas: reducir personal puede elevar un indicador de corto plazo, y sin embargo deteriorar la experiencia y la reputación, generando pérdidas posteriores. La productividad, por tanto, debe entenderse como eficiencia con calidad; esto tiene que ver con la capacidad del sistema para producir valor estable con recursos acotados, sosteniendo consistencia, tiempos razonables y trato adecuado. En términos de gestión, Gutiérrez Pulido (2014) define productividad como relación entre resultados y recursos empleados, articulando eficiencia y eficacia; esa definición, aplicada al servicio, obliga a incluir reprocesos, errores y demoras como costos reales.

En hotelería corporativa, la productividad se apoya de modo decisivo en el desempeño humano; cuando los procesos son claros, se reduce el re-trabajo, se liberan tiempos y se eleva la capacidad de personalizar sin sobrecarga. La coordinación, además, opera como multiplicador: una tarea bien traspasada entre turnos evita que el huésped repita pedidos; una preferencia registrada evita fallas de detalle; un protocolo de incidentes evita escalamiento innecesario. Este punto se conecta con modelos de calidad de servicio, donde la consistencia reduce brechas, disminuye quejas y estabiliza la percepción de valor; por consiguiente, calidad y productividad no son dimensiones separadas, sino engranajes del mismo mecanismo (Grönroos, 1984).

Cómo la consultoría mejora la productividad

La consultoría mejora productividad cuando reduce fricción interna, disminuye errores y ordena la toma de decisiones; en efecto, su aporte principal consiste en transformar energía dispersa en trabajo coordinado. En primer lugar, la consultoría puede mapear procesos críticos —check-in, housekeeping, gestión de solicitudes, incidentes— para identificar cuellos de botella y re-trabajos; por consiguiente, al rediseñar secuencias, se reducen demoras y se libera capacidad de servicio. En este punto, el rediseño de procesos puede requerir ajustes incrementales o replanteos más radicales, según el nivel de deterioro del circuito; la literatura propone que, cuando los procesos se volvieron el problema, es necesario replantearlos desde la lógica del valor al cliente, no desde la tradición interna (Hammer & Champy, 1993).

En segundo lugar, la consultoría facilita estandarización mínima y rutinas de coordinación; se trata de definir “lo crítico” que no puede variar: tiempos máximos de respuesta, criterios de prioridad, protocolo de quejas, formatos de registro de preferencias, y mecanismos de cierre de turno. En consecuencia, la estandarización no reemplaza la personalización; la protege, porque reduce improvisación y evita que cada persona cargue con decisiones que deberían estar resueltas por diseño. De la misma manera, la consultoría puede instalar métricas simples que funcionen como espejo del sistema: tiempos de ciclo, retrabajos, motivos de quejas, incidentes recurrentes; estos indicadores ordenan la conversación y desplazan el conflicto personal hacia el análisis de procesos.

En tercer lugar, la consultoría mejora la productividad mediante clarificación de roles y criterios de decisión; cuando se reduce la ambigüedad, se reduce el costo de coordinación. Aquí, el diseño organizacional importa: no basta con “ordenar tareas”; hay que definir quién decide qué, con qué criterio, y con qué margen de autonomía; por ende, la consultoría debe proponer estructuras de coordinación que sean livianas pero efectivas, especialmente en equipos pequeños. La teoría organizacional ha mostrado que la coordinación se logra por mecanismos diversos —supervisión directa, normalización, ajuste mutuo— y que la elección del mecanismo depende de la complejidad del trabajo y de la estructura; por consiguiente, en un corporativo conviene diseñar una combinación: acuerdos mínimos (normalización), líder operativo claro (supervisión) y espacios cortos de ajuste (coordinación cotidiana) (Mintzberg, 1983).

Finalmente, la consultoría mejora productividad cuando alinea operación interna con experiencia del huésped; dicho alineamiento implica ajustar promesas, definir estándares alcanzables y entrenar conductas consistentes. En un hotel corporativo, el huésped percibe coherencia o incoherencia con rapidez: si la promesa es “personalización”, la organización debe contar con tiempo y herramientas para personalizar; si la promesa es “calma”, la operación debe impedir que el caos del back office aparezca en el frente. En consecuencia, la consultoría no es sólo técnica: es una intervención sobre el modo en que la organización convierte su identidad en desempeño; en esa conversión, la coherencia entre marca, cultura y proceso se vuelve el núcleo del valor.

PARTE 3

Ética Profesional y Responsabilidad en la Consultoría Organizacional

La consultoría en organizaciones de servicios —y, con mayor razón, en hoteles corporativos— exige un estándar ético alto; en efecto, una recomendación mal calibrada no afecta sólo indicadores de gestión, sino también condiciones de trabajo, clima interno, promesas al huésped y legitimidad institucional. En consecuencia, la ética profesional no puede leerse como un “capítulo formal” agregado al final del informe, sino como un principio estructurante del encuadre, del diagnóstico, del modo de intervenir y del tipo de relación que se construye con el cliente; a saber, la intervención consultiva siempre implica poder, aunque sea poder simbólico, porque define qué se observa, qué se considera problema y qué se prescribe como solución (Schein, 1988).

En este orden de ideas, la ética profesional suele organizarse alrededor de tres principios clásicos: beneficencia, autonomía y justicia; la beneficencia remite al deber de actuar con cuidado técnico y sin perjuicio a terceros, la autonomía al respeto por la capacidad de decisión del cliente sin coerción, y la justicia a la obligación de evitar discriminaciones y sostener condiciones de trato equitativas. Este marco no opera en abstracto: delimita qué se acepta como intervención legítima, cómo se gestionan las asimetrías de información y qué límites deben imponerse cuando una decisión gerencial pretende “optimizar” a costa de derechos o de dignidad laboral (Franca, 1996).

Como primera medida, el consultor debe decidir qué trabajos acepta; no obstante, esa decisión no es meramente comercial, porque involucra competencia técnica y congruencia ética. Dicho de otro modo, aceptar una asignación que excede la pericia del consultor, o que contradice valores básicos del cliente y del propio profesional, constituye una forma de negligencia anticipada; por consiguiente, la responsabilidad comienza antes del diagnóstico, en la frontera misma del contrato. En esta línea, se ha planteado que el consultor debe comprometerse sólo con tareas que puede ejecutar competentemente, evitando que el incentivo económico distorsione el juicio profesional; en efecto, si el criterio rector es “cerrar el contrato”, la calidad técnica y la integridad se convierten en variables ajustables, y eso degrada a la profesión desde dentro (Peiró, 2006).

Desde una perspectiva sistémica, la responsabilidad ética del consultor excede a la persona que firma el contrato; en cambio, se extiende a todos los grupos potencialmente afectados por la intervención. Esto tiene que ver con un hecho simple: las recomendaciones consultivas suelen alterar rutinas, redistribuir cargas, modificar controles, redefinir roles y, a veces, legitimar sanciones; por ende, el consultor no puede reducir su deber a “cumplir con el cliente” si el costo lo pagan empleados, proveedores o huéspedes. En efecto, la ética consultiva implica no apoyar acciones que lesionen a terceros, aun cuando sean funcionales a una meta de corto plazo; aquí, la neutralidad es una ficción, porque toda intervención produce efectos, y esos efectos deben asumirse como parte de la responsabilidad profesional (Schein, 1988).

En consecuencia, las normas institucionales de calidad también se vuelven relevantes como resguardo ético-operativo; en particular, cuando exigen transparencia, cumplimiento legal y definición clara de roles. En el campo hotelero, la norma IRAM-SECTUR 42220:2008 establece que la dirección debe asegurar el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios aplicables, y además demanda que responsabilidades y funciones queden definidas en instrumentos de gestión; esto protege al huésped, pero también al personal, porque reduce arbitrariedad y ambigüedad decisional. A saber, un manual de gestión no es solo un documento técnico: funciona como límite a la improvisación y como soporte para reclamar coherencia cuando la dirección pretende resultados sin proporcionar reglas ni recursos (Instituto Argentino de Normalización y Certificación [IRAM], 2008).

La ética profesional incluye autodisciplina, integridad y respeto por normas formales cuyo fin último es proteger los intereses del cliente y sostener la confianza en la profesión; sin embargo, “proteger intereses del cliente” no equivale a justificar cualquier cosa que el cliente desee. Antes bien, significa cuidar la calidad del juicio consultivo, declarar límites de alcance, documentar supuestos, evitar promesas imposibles y sostener independencia de criterio; por consiguiente, la reputación profesional se apoya menos en la complacencia y más en la capacidad de decir lo que el cliente necesita oír, no lo que quiere oír, sin caer en arrogancia ni en subordinación (Kubr, 1997).

Confidencialidad y competencia técnica

La confidencialidad es uno de los principios más universales de la consultoría; en efecto, el consultor accede a información sensible —financiera, laboral, comercial, reputacional— y esa información puede convertirse en ventaja indebida si se comparte o se usa para terceros. En consecuencia, el deber no se limita a “no divulgar”, sino también a no utilizar lo conocido para beneficio personal, a proteger documentos, a restringir el acceso a datos y a establecer reglas claras sobre qué se reporta y cómo se anonimiza cuando corresponde. Este principio, además, es funcional al propio diagnóstico: sin garantías de resguardo, los equipos ocultan información, performan respuestas y “actúan” la entrevista; por ende, el consultor pierde calidad de evidencia y la intervención se vuelve un teatro de confirmación (Kubr, 1997).

Asimismo, la confidencialidad no es solo un asunto legal, sino un mecanismo de construcción de confianza; cuando el equipo percibe que la información recolectada no será usada para castigar,

se reduce la resistencia, aumenta la cooperación y se amplía la posibilidad de observación realista. Dicho de otro modo, el consultor no obtiene datos por “habilidad investigativa” aislada, sino por la calidad de la relación que instala; en consecuencia, asegurar que lo dicho no será usado de modo perjudicial se vuelve una condición metodológica del trabajo de campo, especialmente en organizaciones pequeñas donde todo se sabe rápido y donde el miedo a la sanción opera como censura cotidiana (Schein, 1988).

La competencia técnica constituye el otro pilar; se trata de poseer conocimientos teóricos y prácticos adecuados a la tarea, y de no presentarse como experto en campos que exceden la propia capacidad. Este principio es más exigente de lo que parece: implica reconocer límites, pedir apoyo especializado cuando corresponde, y redactar recomendaciones proporcionales a la evidencia disponible; por consiguiente, la ética aquí se manifiesta como prudencia y honestidad epistémica. En consultoría organizacional, el riesgo típico no es “no saber”, sino “hablar como si se supiera”; y sin embargo, esa actuación de seguridad puede producir decisiones irreversibles en estructuras frágiles, donde una mala medida puede deteriorar clima, rotación y reputación en muy poco tiempo (Kubr, 1997).

Desde el plano normativo, la exigencia de competencia aparece formalizada en estándares de gestión; por ejemplo, la norma IRAM-ISO 9001:2015 plantea que la organización debe determinar la competencia necesaria del personal, asegurar formación y mantener evidencia documentada. Aunque la norma se dirige a la organización, su lógica es directamente trasladable a la práctica consultiva: si el consultor pretende influir en procesos que afectan la calidad del servicio, entonces debe sostener competencia verificable y criterios claros de actualización profesional; en consecuencia, la ética deja de ser solo “buena intención” y se vuelve un requisito de trazabilidad: qué sé, qué no sé, qué asumo, qué verifiqué, y cómo lo documento (IRAM, 2015).

En la misma línea, la formación continua se vuelve un deber profesional; no como ritual de certificaciones, sino como responsabilidad frente a contextos cambiantes, herramientas nuevas y expectativas más complejas del cliente. Esto tiene que ver con que la consultoría efectiva no opera con recetas universales: requiere lectura situacional, capacidad de diseño y sensibilidad para acompañar cambios sin romper lo valioso del sistema. Por ende, sostener aprendizaje permanente no es un “plus”, sino parte del mínimo ético de la profesión, en tanto se promete ayuda experta; en ese marco, se ha definido la consultoría como relación de ayuda orientada a mejorar, lo que presupone actualización y capacidad de intervenir con método, no con intuición decorada (Palací Descals & Bernabé Castaño, 2013).

Otro componente crítico es la gestión de conflictos de interés; la independencia financiera y profesional es indispensable para asegurar objetividad, evitando que la expectativa de futuros contratos distorsione el análisis o suavice hallazgos. En consecuencia, la ética exige declarar vínculos relevantes, rechazar tareas incompatibles, y separar con nitidez el diagnóstico del deseo de agradar; de lo contrario, el consultor se convierte en proveedor de legitimación, no en agente de mejora. Este riesgo es particularmente alto cuando la dirección busca “un informe” para justificar

decisiones ya tomadas; por consiguiente, el consultor debe sostener un marco que proteja la integridad del trabajo y la confianza de la organización en su conjunto (Kubr, 1997).

Marco Metodológico

Tipo de investigación a realizar

Esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo con apoyo cuantitativo descriptivo, dado que el propósito es comprender cómo una actividad consultiva impacta en la productividad de un hotel corporativo en Buenos Aires, teniendo en cuenta las percepciones y experiencias de los actores involucrados.

La investigación cualitativa se caracteriza por centrarse en la exploración de significados, procesos y contextos. En términos metodológicos, el enfoque cualitativo se conduce en ambientes naturales, extrae significados a partir de los datos y no se fundamenta en la estadística (Hernández Sampieri et al., 2014). En consecuencia, el investigador se aproxima al fenómeno en su escenario real, buscando interpretar cómo los participantes construyen su experiencia.

Asimismo, cuando el objetivo es reconstruir la realidad social desde la perspectiva de los sujetos, la investigación cualitativa resulta especialmente pertinente, porque los actores sociales son portadores de sentidos y sus acciones deben comprenderse en relación con los significados que ellos mismos les atribuyen (Sautu, 2005). Bajo esta lógica, el estudio permite captar cómo gerentes y empleados interpretan los cambios vividos a partir de la intervención consultiva.

El enfoque cualitativo, además, se desarrolla de manera inductiva y flexible. En efecto, en este tipo de diseños suele priorizarse la exploración y comprensión de experiencias, procesos y significados antes que la prueba de teorías (Blaxter et al., 2008).

En cuanto al apoyo cuantitativo, su objetivo es sistematizar percepciones, ordenar comparaciones entre actores y aportar claridad analítica al análisis. Las expresiones numéricas operan como recurso complementario para fortalecer el análisis cualitativo e identificar alineaciones y contrastes en las percepciones.

En este estudio, se utilizará la estrategia de estudio de caso, adecuada para examinar en profundidad un único contexto organizacional. De acuerdo con la literatura metodológica, el estudio de caso centra el proyecto en un ejemplo particular y se apoya, principalmente, en entrevistas, observaciones y documentos como técnicas de recolección (Blaxter et al., 2008).

Universo de estudio y unidad de análisis

El universo de estudio se limitará a los colaboradores de un único hotel corporativo en San Nicolás de los Arroyos —Hotel Plaza San Nicolás— seleccionado como caso representativo. Los estudios de caso permiten profundizar en un número limitado de situaciones consideradas reveladoras, lo cual habilita una comprensión densa del fenómeno en su contexto (Hernández Sampieri et al., 2014).

La unidad de análisis estará constituida por los operativos del hotel corporativo que ha atravesado un proceso de consultoría externa; esto incluye al gerente, mandos medios y personal clave. En consecuencia, se considerarán actores que hayan participado o hayan sido afectados por la intervención en áreas vinculadas con gestión, organización interna, calidad del servicio o productividad.

La selección de participantes se realizará de manera intencional, priorizando a quienes puedan aportar mayor riqueza y profundidad de información, dado que la muestra cualitativa se define por pertinencia y no por representatividad estadística (Hernández Sampieri et al., 2014). En este sentido, el criterio de inclusión se orienta a la relevancia de los sujetos para el objetivo del estudio, atendiendo a que han experimentado directamente los cambios impulsados por la consultoría y, por ende, pueden describir percepciones y efectos con mayor densidad interpretativa.

Instrumento para la recolección de datos

El instrumento principal será una entrevista semi-estructurada, complementada con observaciones directas. Tal como señalan Hernández Sampieri et al., “en la investigación cualitativa, las entrevistas permiten que los sujetos hablen por sí mismos y manifiesten sus propios puntos de vista”.

La técnica principal de recolección de datos será una encuesta utilizando una escala likert, aplicada a los distintos niveles jerárquicos de la organización. El instrumento utilizado consiste en un cuestionario estructurado, compuesto por preguntas de valoración en escala numérica del 1 al 5, orientadas a medir percepciones subjetivas sobre aspectos clave vinculados a la organización del trabajo. La escala será de esta forma:

- 1 = nulo
- 2 = poco
- 3 = neutral
- 4 = bastante
- 5 = mucho

La escala likert será el apoyo cuantitativo, su uso cumple una función descriptiva y orientativa, facilitando la comparación de percepciones entre grupos y la sistematización de la información obtenida.

Las entrevistas estarán dirigidas a gerentes, mandos medios y personal operativo clave. La guía de preguntas abarca tres dimensiones analíticas: Productividad, Cultura Organizacional y Gestión Interna.

Dimensionalización

1. Productividad

La productividad en el sector hotelero puede entenderse como la relación entre los recursos utilizados (humanos, materiales y financieros) y los resultados obtenidos en términos de eficiencia operativa y satisfacción del huésped. Feijoó (2008) sostiene que “los indicadores de productividad en la hotelería no pueden medirse únicamente en términos financieros, sino también en satisfacción y retorno de clientes” (p.53)

En el contexto del hotel bajo estudio, la productividad se evaluará como la eficiencia con que los equipos perciben que logran ofrecer un servicio de calidad luego de la intervención consultiva, abarcando tanto resultados cualitativos.

Indicadores:

- Liderazgo: percepción del personal sobre la claridad, guía y acompañamiento de los líderes del hotel.
- Sensación de eficiencia: percepción de los empleados sobre si las tareas y procesos se realizan de forma organizada, con los recursos adecuados y sin retrabajos.
- Participación de mercado: conocimiento que el personal tiene sobre la posición competitiva del hotel en su entorno (comparación con otros establecimientos).
- Retorno de clientes: observación o percepción de la frecuencia con que los huéspedes repiten su estadía.
- Incremento de noches por huésped: percepción de si los clientes tienden a prolongar su estadía, y en qué medida eso se asocia a la calidad del servicio y al desempeño del personal.

2. Cultura Organizacional

Schein (1985) define la cultura organizacional como “el conjunto de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna”. Fernández Belda (2014) agrega que “la cultura es el motor silencioso del cambio, porque determina cómo las personas piensan, actúan y se relacionan dentro de una organización” (p. 92).

En el caso del objeto de la investigación, la cultura organizacional se evaluará como la forma en que los colaboradores perciben los cambios de valores, prácticas y actitudes luego del proceso de consultoría. Se observa cómo estos cambios impactan en la comunicación, el clima laboral, la colaboración y el compromiso del personal.

Indicadores:

- Percepción de cambio: si los empleados notan cambios positivos en la manera de trabajar y relacionarse después de la consultoría.
- Comunicación interna: claridad, frecuencia y calidad de la información que circula entre los distintos niveles jerárquicos.
- Motivación y compromiso: grado en que el personal se siente identificado con la misión del hotel y comprometido con los resultados.
- Clima organizacional: percepción del ambiente de trabajo (cooperación, respeto, reconocimiento).

3. Gestion Interna

La gestión interna se refiere al conjunto de prácticas, decisiones y procesos que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de un establecimiento. Feijoó (2008) sostiene que “la administración hotelera implica la coordinación de todos los aspectos del negocio, desde los tangibles hasta los intangibles, incorporando las habilidades de prever, controlar, dirigir, organizar y decidir” (p. 47).

En el contexto del Hotel Plaza San Nicolás, la gestión interna se entenderá como la capacidad de planificación, coordinación y control de los procesos de trabajo, así como el grado en que los empleados perciben claridad en las responsabilidades, eficiencia en los procedimientos y capacidad de liderazgo en los mandos medios.

Indicadores:

- Organización: grado de orden, planificación y distribución de tareas en las distintas áreas.
- Planeamiento: existencia y aplicación de planes, objetivos o metas a corto y mediano plazo.
- Toma de decisiones: nivel de participación del personal en decisiones operativas y claridad en la autoridad jerárquica.
- Procesos y rutinas: presencia de procedimientos formales o protocolos establecidos tras la consultoría.

Análisis de datos

Estrategia de análisis

Al investigar actitudes y percepciones de un grupo de personas, es importante mencionar que estas deben interpretarse como “síntomas” y no como “hechos” (Hernández Sampieri et al., 2014). Es por esto que la estrategia de análisis será descriptiva e interpretativa. Analizando las actitudes como un conjunto de consecuencias a un cambio.

Los resultados se organizan en tablas, que permiten visualizar tendencias y patrones de percepción entre los distintos niveles jerárquicos. Estos resultados serán interpretados a la luz del contexto organizacional del hotel y del marco teórico de la consultoría.

En este sentido, los valores numéricos no son analizados como datos estadísticos, sino como indicadores cualitativos de percepción, utilizados para enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado.

En cuanto al Hotel Plaza San Nicolas

El contexto organizacional del Hotel Plaza San Nicolás puede comprenderse de forma clara, bajo el enfoque sobre cambio organizacional, aprendizaje y consultoría organizacional desarrollados en el marco teórico de esta investigación. Tal como señalan autores del campo, las intervenciones consultivas no suelen emerger únicamente ante una crisis, sino que también como instrumento clave de las organizaciones para manejar correctamente las rupturas de continuidad que se dan en las reglas con las que operan (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2008).

En este sentido, el Hotel Plaza San Nicolás se encontraba en una etapa de estabilidad operativa, pero con señales claras de desajuste entre su estructura de gestión histórica y las demandas actuales de coordinación, autonomía y profesionalización.

Luca Faggoti es el actual Gerente Comercial y uno de los dueños del hotel. Desde su mirada, la decisión de incorporar una consultoría respondió a una toma de conciencia progresiva, más que a un evento disruptivo. En sus palabras, afirma: “no es que nos metimos en la consultoría por una cosa puntual o un problema específico, sino porque empezamos a darnos cuenta de que había una forma de trabajar que ya no era suficiente para lo que el hotel necesitaba hoy”. Esta afirmación se alinea con la esencia de una actividad consultiva como un proceso de acompañamiento al cambio, orientado a ampliar la capacidad de la organización para comprender y transformar su propia realidad.

El contexto previo mostraba además una fuerte centralización de decisiones y conocimientos, rasgo común en organizaciones con una gerencia fija y de larga trayectoria. Este tipo de estructuras tiende a generar eficiencia en entornos estables, pero se vuelve frágil cuando aumenta la complejidad operativa. Faggoti lo sintetiza al señalar que “muchas cosas terminaban pasando siempre por las mismas personas, y eso hacía que los procesos no fueran tan finos ni tan sostenibles en el tiempo”. Esta concentración limita el desarrollo de capacidades colectivas y dificulta el aprendizaje organizacional, entendido como la posibilidad de revisar prácticas, corregir desvíos y mejorar de manera sistemática.

Finalmente, la expectativa asociada a la consultoría se vincula directamente con uno de los objetivos centrales señalados por la literatura: desarrollar mayor autonomía y responsabilidad. El

consultor “busca de una forma dirigida, ofrecer más autonomía y seguridad a los clientes, desarrollando sus capacidades para el cambio” (Palací Descals & Bernabé Castaño, 2013, p. 7). Al respecto, Fagotti destaca que “la idea era empezar a darle más herramientas y más poder de decisión a las personas que están a cargo de las áreas, para que el hotel no dependa siempre de una sola cabeza”. Esta intención conecta el contexto empírico del caso donde el valor de la consultoría no reside solo en la solución puntual, sino en la construcción de capacidades duraderas.

Cambios implementados en la organización

Candelaria Blanco¹, especialista en diseño organizacional y coaching ejecutivo, comenzó a asesorar la implementación de una serie de cambios orientados a ordenar el funcionamiento interno y a generar mayor coherencia en la gestión cotidiana del Hotel Plaza San Nicolas. Estos cambios se tradujeron principalmente en la incorporación de nuevas herramientas de organización y en la redefinición de procesos, con el objetivo de acompañar una forma de trabajo más estructurada y descentralizada.

Uno de los cambios más significativos fue la implementación de un sistema de trabajo centralizado en un entorno digital compartido (Google Drive), que pasó a funcionar como soporte organizador de la información y de las dinámicas internas. Este espacio común permitió reunir documentos, criterios de trabajo y referencias operativas que anteriormente se encontraban dispersos o sostenidos de manera informal. Según explica Fagotti, “la idea fue que todos pudiéramos ver lo mismo y trabajar sobre una misma base, sin depender tanto de mensajes sueltos o de la memoria de alguien”.

La incorporación del drive no se limitó a un cambio tecnológico, sino que también ayudó a redefinir la forma en que la organización gestiona y comparte información. Este cambio contribuyó a hacer explícitas prácticas que antes se sostenían de manera informal, favoreciendo una mayor visibilidad y control en el trabajo diario. La herramienta comenzó a cumplir una función estructurante, más que meramente instrumental.

En paralelo, se introdujeron nuevos procesos orientados a ordenar la coordinación entre áreas y a establecer instancias regulares de seguimiento. Estos procesos buscaron implementar prácticas y criterios que permitieran reducir la improvisación y clarificar responsabilidades. En palabras de Fagotti, “empezamos a tener procesos más claros, que no dependieran tanto de quién estaba ese día o a quién le preguntabas”.

Por ejemplo, se introdujo una nueva práctica, donde se realiza una reunión semanal, con la participación de mandos medios y altos. El objetivo principal de esta es revisar los procesos, las cosas que están funcionando mal, algún problema que haya surgido y revisar áreas de mejora. No solo esto, sino también está orientada para que sea un espacio para que los operativos tengan la oportunidad de hablar sobre lo que vean necesario, ya sea algo positivo o negativo.

¹ <https://candelariablanco.com/>

En conjunto, estos cambios apuntaron a reforzar la autonomía de los responsables de área, brindándoles herramientas concretas para gestionar su trabajo con mayor independencia. Desde el marco teórico, este tipo de intervención se asocia con el fortalecimiento de capacidades internas y con la construcción de una organización menos dependiente de decisiones centralizadas. En este sentido, el drive y los nuevos procesos funcionaron como dispositivos habilitantes para una toma de decisiones más distribuida.

Productividad

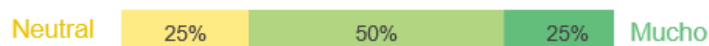
El análisis de la productividad del Hotel Plaza San Nicolas, permite observar cómo la intervención consultiva fue percibida en términos operativos y de resultados.

Tabla 1: Promedio de Respuestas Indicadores Productividad

Indicador	Promedio (1 al 5)	Rango	Varianza
Liderazgo	4,00	3–5	Media
Sensación de eficiencia	4,50	4–5	Baja
Participación de mercado	3,75	3–5	Media
Calidad del Servicio	4,50	4–5	Baja
Retorno de clientes	3,50	2–5	Alta
Incremento de noches por huésped	1,75	1–3	Media

Gráfico 1: Respuestas Indicador Liderazgo

¿Percibís que se fortaleció el liderazgo del hotel, después de la consultoría?



En la tabla 1 podemos ver como liderazgo presenta un promedio general de 4,00 (rango 3–5, varianza media) donde el 50% de las respuestas fueron 4, expresado en el gráfico 1, lo que indica una percepción positiva, aunque no uniforme. Al desglosar por nivel jerárquico, se observa una diferencia clara entre mandos altos y mandos medios.

Desde la perspectiva de los mandos altos, el liderazgo se fortaleció en términos de capacidad de decisión, respaldo informativo y claridad estratégica. Fagotti señala “Hoy las decisiones están más respaldadas por información y procesos; no es solo intuición”.

Roxana Ramos es la Gerenta de Operaciones del Hotel Plaza San Nicolas. Ella, por su lado, coincide con Fagotti, destacando el impacto sobre la conducción general del hotel, aunque introduce una advertencia: “Se avanzó mucho, pero todavía hay margen para que algunos mandos ganen más autonomía”. Fagotti añade “Tal vez aun no llego la descentralización a los mandos medios”

Sabina Cantero, Gerente General también menciona este espacio de mejora “Todavía hay un par de cosas para para fortalecer”

En contraste, Anahí Fernandez, Jefa de Recepción del Hotel Plaza San Nicolas, percibe el fortalecimiento del liderazgo de forma más operativa y cercana “Nos sentimos más acompañados y con criterios más claros para trabajar”.

Estas percepciones coinciden con la visión de la consultora, quien señala que uno de los pilares de su método de trabajo es la descentralización progresiva. Blanco explica que trabaja para que “cada individuo involucrado en los procesos del hotel se pueda autogestionar y pueda tener un cierto nivel de autonomía en la toma de decisiones”, aunque reconoce que “en algunas áreas todavía se requiere cierta validación para avanzar”, confirmando que este proceso se encuentra en transición.

Gráfico 2: Respuestas Indicador Sensación de Eficiencia

¿Qué tan eficientes percibís que son tus tareas diarias, después de la consultoría?



La sensación de eficiencia es uno de los indicadores más sólidos dentro de la productividad, con un promedio de 4,50 y baja varianza² donde las respuestas están distribuidas igualmente entre 4 y 5 como se muestra en el gráfico 2. En este punto, la percepción es consistente entre mandos altos y medios, lo que indica un impacto transversal de la consultoría.

Fernández lo relaciona con un cambio concreto en la forma de trabajar de su equipo “El drive nos solucionó la vida; hay menos retrabajo y todos sabemos dónde buscar la información”. Esta mejora se traduce en menos improvisación y menor dependencia de la memoria.

Desde la visión de Ramos, ella lo vincula con la agilización en la comunicación “Ya no hace falta llamar o escribir para cada cosa; la información está disponible”. Luca Fagotti, desde la gerencia, vincula directamente esta eficiencia con la productividad organizacional “Cuando el proceso está claro, el equipo se mete más en el trabajo y pierde menos tiempo”.

Desde la consultoría, estos resultados confirman el foco del diseño organizacional trabajado. Blanco sostiene que la eficiencia es consecuencia directa de “diseñar primero la estructura, después los procesos y los recursos”, con el objetivo de evitar duplicaciones y lograr una forma de trabajo más ágil y dinámica”. Asimismo, destaca el uso de herramientas colaborativas que permiten “el trabajo asincrónico entre los distintos involucrados en los procesos”, reduciendo interrupciones y retrabajos.

² Tabla 1

No obstante, también emergen aspectos negativos. Anahí Fernandez menciona la dependencia tecnológica como una fragilidad: “Si se corta internet o la luz, te quedás medio en el aire”. Este señalamiento introduce un límite estructural: la eficiencia ganada depende de que los sistemas funcionen correctamente y de que el equipo mantenga competencias digitales.

Gráfico 3: Respuestas Indicador Participación en el Mercado

¿Percibís que el hotel es más competitivo frente a otros similares de la zona, después de la consultoría?



La percepción de la competitividad alcanza un promedio de 3,75 (rango 3–5)³, con dispersión media, y en el gráfico 3 que el 50% de las respuestas fueron 3. Estos datos reflejan una mejora moderada y, nuevamente, una diferencia de enfoque según el nivel jerárquico.

Fagotti es claro al delimitar el alcance de la consultoría “La consultoría no te hace automáticamente más competitivo, pero te prepara para competir mejor”.

Desde la gerencia, la competitividad se entiende como una consecuencia futura del orden interno. Roxana agrega una mirada contextual: “Hoy sabemos mejor dónde estamos parados y qué podríamos mejorar”.

En cambio, Anahí expresa mayor cautela: “Faltan muchas cosas por acomodar; los cambios llevan tiempo”. En contraste con los mandos altos, ya que Fernandez percibe la mejora en la competitividad desde los cambios en el alcance de su día a día y tareas diarias.

Se puede observar como la gerencia percibe la competitividad desde una mirada estratégica, mientras que Anahi percibe la mejora en la competitividad desde los cambios en el alcance de su día a día y tareas diarias.

Esta delimitación coincide con la mirada de Blanco, quien aclara que “la participación de mercado no es algo en lo que hayamos trabajado hasta ahora puntualmente”, señalando que se trata de un foco proyectado para una etapa posterior. De este modo, el impacto moderado observado en este indicador resulta consistente con los objetivos reales de la intervención.

³ Tabla 1

Fagotti también menciona que el Hotel se encuentra en proceso para ser auditado por Hoteles Más Verdes⁴, y que la actividad consultiva los ayudó a organizar la información para presentar y alcanzar una certificación de bronce. Fagotti menciona que si bien no es algo que los hagan más competitivos, puede considerarse como una distinción entre los hoteles del área, ya que serían el primer hotel del área con esta certificación.

Cantero, por su lado, percibe que la competitividad del hotel está mejor que nunca. También cuenta que, desde su visión, la certificación de hoteles más verdes “Nos puede hacer distintos, en una ciudad tan chica se va a notar”

Gráfico 4: Respuestas Indicador Calidad del Servicio

¿Percibís que la calidad del servicio brindado a los huéspedes mejoró, después de la consultoría?



La calidad del servicio es el segundo indicador mejor evaluado, obtiene un promedio 4,50, varianza baja⁵. Donde si bien la totalidad de las respuestas se dividieron igualmente entre 4 y 5, existen visiones amplias entre los entrevistados.

Anahi Fernandez vincula directamente la mejora del servicio con la organización interna “El servicio mejoró porque todos manejamos la misma información y respondemos de manera similar”.

Roxana refuerza esta idea desde la estandarización “Se unificaron criterios; eso evita errores y malos entendidos”. Luca Fagotti amplía la mirada hacia la experiencia del huésped “No es solo atención, también es cómo se comunica el hotel y cómo se cuida la experiencia”.

Fagotti también hace mención a la certificación de Hoteles Más Verdes, ya que considera que al reducir el plástico los huéspedes perciben que el servicio es mejor. “Los huéspedes entran en la habitación y se encuentran con una comunicación de cómo tener una estadía más sostenible, se encuentran con que el hotel cuida un poco más el medio ambiente.

Sabina por su lado menciona que la mejora en la calidad del servicio “no se debe solo a la consultoría, sino también a algunos cambios internos que generamos nosotros.” coincidiendo con la visión de Blanco, quien lo interpreta como un efecto indirecto del orden interno. Blanco sostiene que la calidad del servicio “termina siendo un corolario de todo el orden interno que pueda existir”, más que el resultado de acciones específicas sobre la atención al cliente.

Gráfico 5: Respuestas Indicador Retorno de Clientes

⁴ Hoteles más Verdes es un programa y certificación de sustentabilidad hotelera impulsado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT).

<https://www.hotelesmasverdes.com/>

⁵ Tabla 1

¿Percibís que los huéspedes tienden a volver con mayor frecuencia al hotel, después de la consultoría?



La percepción de retorno de clientes presenta un promedio de 3,40, con varianza alta⁶. Las respuestas introducen una distinción relevante entre impacto de la consultoría y características estructurales del negocio.

Roxana aclara: “Muchos huéspedes vuelven por hábito o por la empresa (que los manda), más que por un cambio puntual”. Anahí Fernandez coincide desde la operación diaria: “El hotel es corporativo; muchas veces vuelven porque la empresa los manda”.

Luca Fagotti introduce una mirada prospectiva: “Quizás no se ve hoy, pero el sistema está mejor preparado para retener”. Una cuestión que remarca Fagotti es que considera que si bien la consultoría “no está directamente relacionada a tener un aumento en la rentabilidad, nos va a permitir meternos en procesos que eh van a afectar directamente la rentabilidad”

Aquí aparece un límite claro de la consultoría: no modifica directamente la rentabilidad, pero sí mejora las condiciones para sostenerla. La productividad impacta más en la capacidad de trabajo, que en la demanda en sí misma.

Gráfico 6: Respuestas Indicador Incremento de Noches por Huésped

¿Percibís que los huéspedes tienden a extender su estadía, después de la consultoría?



El Incremento de Noches por Huésped es el indicador más bajo del análisis con un promedio 1,75⁷. Existe consenso en que la consultoría no influyó en este aspecto dado que el total de las respuestas no superan la puntuación 3 como se observa en el gráfico 6.

Anahí lo expresa de manera directa “La cantidad de noches depende del motivo del viaje, no de cómo trabajamos internamente”.

Luca Fagotti refuerza esta idea desde lo estratégico “La consultoría no está directamente relacionada a que el huésped se quede más noches”. Roxana refuerza esta mirada mencionando “Eso no va mucho a la consultoría, va a la al plan que por el cual vengan cada uno. el turista, generalmente cuando viene por fin de semana es solo el fin de semana”

⁶ Tabla 1

⁷ Tabla 1

Este resultado es relevante porque delimita claramente el alcance de la intervención. La productividad mejoró sin forzar indicadores que dependen de variables externas (perfil corporativo, contexto local, planificación del viaje).

Cultura Organizacional

Tabla 2: Promedio de Respuestas Indicadores Cultura Organizacional

Indicador	Promedio (1 al 5)	Rango	Tendencia
Percepción de cambio	4,25	4-5	Baja
Comunicación interna	4,75	4-5	Baja
Motivación y compromiso	4,23	3-5	Media
Clima organizacional	4,00	3-5	Media

Gráfico 7: Respuestas Indicador Percepción del Cambio

¿A qué escala considerarás que los cambios en tu forma de trabajar tuvieron un impacto positivo?



La percepción del cambio presenta un promedio de 4,25 (rango 4–5), con baja dispersión⁸, lo que indica que los cambios fueron valorados como positivos de manera consistente. Esto también se observa en el gráfico 7 donde el indicador fue evaluado de 4 en adelante. No obstante, la forma en que se experimentan estos cambios difiere entre mandos altos y medios.

Anahi Fernandez describe el cambio desde la práctica cotidiana, destacando el impacto en la organización del trabajo, pero también el esfuerzo de adaptación “Siempre se utilizó mucho lápiz y papel... costó un poco, pero se acomodó al equipo”. Esto evidencia que el cambio no fue inmediato ni lineal, sino que implicó un proceso de ajuste cultural.

Desde los mandos altos, la percepción del cambio aparece más asociada a la dirección y al orden general del trabajo. Luca Fagotti señala “Hoy siento que lo que cambió es que ponés una dirección, ponés objetivos y ponés acciones detrás de esa meta”.

Roxana refuerza esta mirada, subrayando el carácter estructurante del cambio “Fue todo un proceso de adaptación, no solamente para nosotros, sino para todos”. Pero también destaca la agilización en sus tareas, por ejemplo: “Hoy en día desde que tenemos el drive, sí, desde que tenemos el drive es mucho más práctico porque yo directamente recibo una cotización, la genero, y la aplico.”

⁸ Tabla 2

En conjunto, los mandos altos tienden a evaluar el cambio como un avance estratégico, mientras que el mando medio lo valora por su utilidad operativa, sin dejar de señalar la dificultad inicial de implementación.

Las distintas percepciones al cambio son consistentes con la visión de la consultora, quien describe el proceso de cambio como un trabajo progresivo de ordenamiento más que como una transformación abrupta. Blanco señala que el hotel hoy se encuentra “mucho más dinámico que cuando yo los conocí el año pasado”, destacando que los cambios no eliminan la necesidad de seguir entrenando y ajustando prácticas, especialmente cuando se introducen modificaciones en la estructura.

Gráfico 8: Respuestas Indicador Comunicación Interna

¿Percibís que mejoró la comunicación interna entre las diferentes áreas del hotel, después de la consultoría?



La comunicación interna alcanza el puntaje máximo posible promedio 4,75, rango bajo⁹, siendo el indicador más sólido del análisis cultural, ya que el 75% de los entrevistados lo evaluaron con un 5, expresado en el gráfico 8. Pero existe consenso absoluto entre los entrevistados respecto de su mejora.

Anahí Fernandez destaca un aspecto central desde la operación diaria “Ya todos tenemos la misma información, no se quedó nada colgado”. Roxana coincide y enfatiza la reducción de interrupciones y superposiciones “La información del hotel está ahí; primero miramos ahí y después consultamos”.

Desde la gerencia, Luca Fagotti hace foco en las prácticas de gestión “Que se hagan reuniones que antes no se hacían... es todo comunicación”. Sin embargo, también menciona límites. Luca señala que aún conviven canales formales e informales “El WhatsApp sigue estando; hoy funciona, pero no es lo ideal”.

Este aspecto negativo no invalida la mejora, pero muestra que la cultura comunicacional aún se encuentra en transición y no completamente institucionalizada.

Desde la mirada de Blanco, afirma que el indicador del cambio cultural mejor afectado fue “sin lugar a dudas la comunicación”, vinculando esta mejora al uso de tableros de gestión y archivos colaborativos que permiten que cada persona acceda a la información necesaria para

⁹ Tabla 2

autogestionarse. Asimismo, señala que una de las principales virtudes de este enfoque es “descomprimir los principales canales de comunicación”, reduciendo la dependencia de los mensajes instantáneos y favoreciendo una comunicación más ordenada y respetuosa de los tiempos operativos.

Gráfico 9: Respuestas Indicador Motivación y Compromiso

¿Percibís que mejoró la motivación y el compromiso del personal, después de la consultoría?



La motivación y el compromiso presentan un promedio de 4,23, con una dispersión media¹⁰, donde si bien, observando el gráfico 9, el 75% lo evaluó como 4 o más, existe un 25% que lo evaluó como 3, mostrando una tensión en las percepciones.

Desde la mirada de Anahí Fernandez existe una mejora clara, al tener la información más accesible “Ellos (su equipo) ahora te proponen ciertas cosas... tienen más iniciativa”. Esta afirmación sugiere un aumento del involucramiento y de la participación activa del equipo.

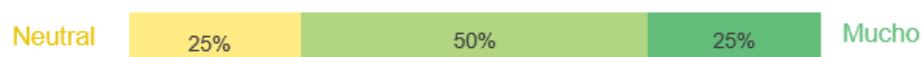
Roxana introduce una mirada crítica “Es muy relativo... por más que vos le des todas las herramientas, si la persona no tiene interés, es muy complicado”. Esto señala un límite cultural importante: la consultoría puede crear condiciones, pero no garantiza motivación individual sostenida.

Luca Fagotti, en cambio, enfatiza el impacto positivo del direccionamiento “Hoy siento que direccionás mucho mejor las acciones hacia lo que querés lograr” haciendo referencia a que se facilitó la organización de los equipos, y así pudiendo lograr un trabajo más homogéneo.

En síntesis, se reconoce la mejora, pero se advierte que el compromiso no es uniforme y requiere un trabajo constante, especialmente en equipos numerosos y con alta rotación.

Gráfico 10: Respuestas Indicador Clima organizacional

¿Percibís que el ambiente de trabajo mejoró, después de la consultoría?



¹⁰ Tabla 2

El clima organizacional obtiene un promedio de 4,33 (rango 4–5), con baja dispersión. Las entrevistas muestran una mejora clara en términos de cooperación y respeto, asociada a una mayor claridad de roles.

Roxana lo expresa de forma concreta “Todos tienen en claro cuáles son las tareas de cada uno y todo el trabajo que tiene el otro”. Anahí Fernandez refuerza esta percepción desde la experiencia diaria “Todos ven el trabajo de todos y tratan de seguir la misma línea”.

Desde la gerencia, Fagotti vincula el clima con la responsabilidad compartida “Nos hacemos más cargo de las cosas y sabemos qué le corresponde a cada uno”.

No obstante, también aparecen tensiones. Roxana señala que el clima no es estable de forma permanente “Hay semanas que vamos espectacular y semanas que caemos” pero al final menciona “todos tienen en claro cuáles son las tareas de cada uno y todo el trabajo que tiene el otro.”

Este comentario introduce una dimensión realista del análisis cultural: el clima mejora, pero sigue siendo sensible a la carga operativa, al contexto y a la dinámica de los equipos.

Gesión Interna

Tabla 3: Promedio de Respuestas Indicadores de Gestión Interna

Indicador	Promedio (1 al 5)	Rango	Tendencia
Organización	4,25	3-5	Media
Planeamiento	4,25	4-5	Baja
Toma de decisiones	4,00	4-5	Baja
Procesos y rutinas	4,50	4-5	Baja

Gráfico 11: Respuestas Indicador Percepción de Organización

¿Sentís que el flujo de trabajo entre áreas es más ordenado y fluido, después de la consultoría?



Al observar la tabla 3 la percepción de organización alcanza un promedio de 4,25 (rango 3–5), con tendencia media. El gráfico 11 muestra que hubo un 25% que evaluó el indicador como 3 lo que indica que si bien hubo una mejora significativa, aunque existe lugar para la mejora.

Desde el mando medio, Anahí Fernandez percibe una mejora clara en el orden cotidiano, especialmente vinculada al acceso a la información compartida que ya mencionó en ocasiones anteriores “el drive tiene un 90% y el resto las reuniones que hacemos semanales”.

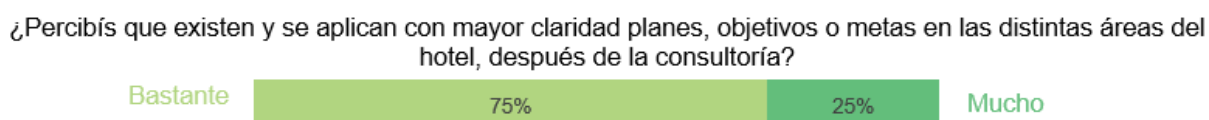
Desde los mandos altos, la lectura es más estructural. Roxana describe el cambio como un pasaje de lo informal a lo sistematizado “Antes había cosas que se anotaban y algunos leían y otros no; hoy el que no sabe, sabe dónde buscar”.

Luca Fagotti, en cambio, adopta una mirada más crítica y prospectiva “Los tableros ayudan mucho, pero todavía no cambiamos todas las formas de comunicación” volviendo a mencionar Whatsapp como una herramienta que funciona pero no es la ideal, ya que su mirada y objetivo está alineado con la formalización de cada aspecto del hotel, incluida la comunicación.

Se puede ver que mientras el mando medio evalúa el flujo por su impacto inmediato en el trabajo, el mando alto lo mide en términos de coherencia sistémica y detecta que la convivencia entre canales formales e informales sigue generando ruido.

Desde la perspectiva de Blanco, esta transición hacia una organización más sistematizada fue otro de los ejes centrales del proceso. Explica que utiliza “un tablero de gestión organizacional en donde están las áreas de responsabilidad del hotel con sus respectivas principales responsabilidades”, entrenando al equipo para mantenerlo actualizado y dinámico, lo que permite sostener la organización sin depender exclusivamente de intercambios informales.

Gráfico 12: Respuestas Indicador Percepción de Planificación



La planificación obtiene un promedio de 4,25 (rango 4–5), con baja dispersión¹¹. El Gráfico 12 muestra que la totalidad de los entrevistados perciben que los planes, objetivos y metas con mayor claridad que antes de la consultoría.

Desde la gerencia, Luca Fagotti destaca el cambio desde la conducción “Hoy ponés objetivos y acciones detrás de esa meta; antes eso no estaba tan claro”. Roxana complementa esta idea desde la gestión operativa y el uso de información “Ahora tenemos datos más reales; no es una percepción general, podemos ver meses flojos, meses altos ... en base a los objetivos que nos habíamos fijado el año pasado, pudimos generar un informe donde se veían si se habían alcanzado las metas”

Desde el mando medio, Anahí Fernandez reconoce la mejora, pero introduce un matiz relevante “Hay más claridad, pero siempre falta algo; no vamos a estar nunca al cien por ciento”.

La consultora considera que el planeamiento es un aspecto que aún requiere trabajo. Blanco afirma que “lo que está más en foco y hay que seguir trabajando es la planificación a un año vista, tener objetivos más concretos a trabajar cada año”, señalando que, una vez ordenados los procesos y rutinas, el siguiente desafío es profundizar la mirada estratégica y comercial del hotel.

Esta diferencia es significativa: los mandos altos tienden a valorar la planificación como un avance sustantivo en términos de control y previsibilidad, mientras que el mando medio la vive como una herramienta útil, aunque todavía inestable y sujeta a ajustes constantes.

Gráfico 13: Respuestas Indicador Toma de Decisión

¹¹ Tabla 3

¿Percibís que mejoró la calidad de la toma de decisiones en la dirección del hotel, después de la consultoría?



La toma de decisiones presenta un promedio de 4,00 (rango 4)¹², con tendencia baja, como se observa en el gráfico 12 existe consenso absoluto en el nivel de progreso siendo todas las respuestas iguales, pero también se menciona el espacio para la mejora.

Desde los mandos altos, la mejora se asocia directamente a la disponibilidad de información. Roxana señala “Cuando algo está cargado ahí es porque ya se hizo el análisis previo” también hace mención a la rapidez que se ganó en cuanto a la toma de decisiones, ya que gracias al drive y tener la información disponible siempre, una propuesta se aprueba más rápido por los propietarios.

Luca Fagotti refuerza esta idea desde la lógica de la responsabilidad “Hoy no decidís desde el desconocimiento; si algo está mal, al menos lo sabés”

Desde el mando medio, la percepción es más prudente. Anahí Fernandez valora la mejora, pero no la considera definitiva “Está mejor, pero todavía hay cuestiones para seguir mejorando”.

Esta diferencia sugiere que la toma de decisiones se volvió más racional y menos improvisada, especialmente en los niveles altos, mientras que en el nivel medio aún se perciben zonas grises, donde las decisiones estratégicas no siempre se traducen con la misma claridad en la operación diaria.

Gráfico 14: Respuestas Indicador Procesos y Rutinas

¿Qué tan claros y efectivos percibís que son los procesos y procedimientos actuales en comparación con antes de la consultoría?



Los procesos y rutinas son el indicador mejor evaluado dentro de la gestión interna, con un promedio de 4,50 (rango 4–5)¹³. El nivel de progreso es bastante uniforme como se observa en el gráfico 14.

Anahí Fernandez destaca el impacto directo en el trabajo cotidiano “Antes era andar buscando el papelito; ahora sabés dónde está todo”.

¹² Tabla 3

¹³ Tabla 3

Roxana subraya la visibilidad del trabajo ajeno como factor ordenador “Cuando todo queda plasmado, todos ven el trabajo de todos y lo respetan”. Pero también advierte que esta formalización exige mantenimiento continuo, y que los procesos no se sostienen solos “Es un trabajo constante; hay semanas que funcionan perfecto y otras que hay que ajustar”. Este punto es clave, la mejora en procesos no elimina la necesidad de gestión activa, sino que redefine dónde se pone el esfuerzo

Desde la gerencia, Luca Fagotti introduce una lectura de mayor alcance “No es volver a hacerlo de cero; queda registrado y eso te ahorra muchísimo tiempo”. Haciendo referencia a que si se quiere armar un nuevo proceso, ya hay información guardada de procesos que funcionan y pueden ser utilizados para generar nuevos.

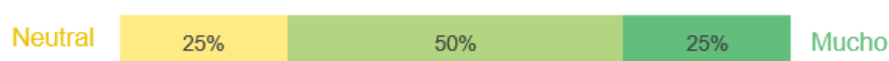
Blanco afirma: “sin dudas procesos y rutinas ya que fue el foco de nuestro proceso de trabajo”, destacando una lógica metodológica orientada al “minimalismo extremo” y a la “optimización de recursos, especialmente del tiempo y la energía”. Esta afirmación refuerza la coherencia entre el diseño de la intervención y los altos niveles de consolidación percibidos en este indicador.

Sostenibilidad de los cambios

El fin de una intervención consultiva es que la organización pueda consolidar los cambios y sostenerlos, sin necesidad de ayuda externa y sin volverse dependientes (Shein, 1988). Es por esto que se consideró la percepción de los operativos del hotel sobre áreas relacionadas a este tema: la preparación organizacional para sostener los cambios mencionados anteriormente, el desarrollo del aprendizaje organizacional y el grado de alineación entre la operación diaria y los objetivos estratégicos.

Gráfico 15: Respuestas Percepción de Sostenibilidad en el Tiempo

¿Qué tan preparada percibís que está hoy la organización para sostener y profundizar los cambios, después de la consultoría, sin asistencia externa?



La percepción sobre la preparación organizacional para sostenerse por sí misma muestra una valoración mayoritariamente positiva, aunque algo variada: 50 % “Bastante”, 25 % “Mucho” y 25 % “Neutral” como se expresa en el gráfico 15. Esto indica que el hotel se considera preparado para continuar sin asistencia constante de la consultoría, pero que existe una franja que aún percibe que la autonomía lograda hasta el momento aún es frágil y dependiente.

Desde la perspectiva de los mandos altos, la sostenibilidad del cambio se evalúa principalmente en términos de sistema, es decir, de existencia de herramientas, rutinas y espacios de revisión que permiten continuar operando con lógica de mejora continua. Luca Fagotti expresa esta idea con claridad “Estamos bien, pero esta mano extra nunca viene mal... por ahí vos no te das cuenta en qué cosas estás fallando”. Esta afirmación no pone en duda la capacidad interna del hotel, sino que introduce una concepción madura del cambio: la organización puede sostenerlo, pero reconoce el valor de instancias externas como mecanismo de contraste y prevención de desvíos. Roxana refuerza esta mirada desde la experiencia concreta “Estuvimos meses sin consultoría y funcionó bien; lo que no funcionaba se modificó”.

No obstante, ambos coinciden en que la autonomía no está desarrollada en todas las áreas. Roxana señala un límite estructural “Hay sectores que todavía necesitan más foco, como la parte comercial”.

La mirada de Sabina Cantero aporta una visión más prudente evaluando este indicador con menor optimismo “Si no tenés asistencia es como que dejan de hacerse (los nuevos procesos), cuesta mantenerlo”. De todas formas, ella también menciona su transformación en cómo percibía el control organizacional: “yo vengo de la idea de estar 24 horas presente dentro del hotel, que para mí era lo único que funcionaba. Entonces ahora siento que puedo estar lejos del hotel y sentir que sigo presente”. Esta afirmación no solo refleja mayor confianza en el equipo, y en sus habilidades de

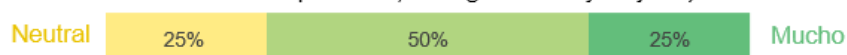
resolución, sino también la internalización de procesos, rutinas y criterios compartidos que permiten que la organización funcione sin depender de la supervisión constante.

Desde el mando medio, la sostenibilidad del cambio se percibe de manera más cautelosa y vista desde la práctica diaria. Anahí Fernandez describe el proceso como positivo, pero aún frágil “Estamos bien encaminados, pero hay mucho para mejorar siempre”.

Blanco, por su lado, muestra optimista respecto del estado actual del hotel, afirmando que hoy se encuentra “súper ordenado, mucho más dinámico que cuando yo los conocí el año pasado”, con “procesos ya estandarizados en donde no hay duplicación de tareas y donde la comunicación fluye mucho más”. Esta valoración externa refuerza la percepción interna de avance estructural.

Gráfico 16: Respuestas Percepción de Aprendizaje Organizacional

¿Qué tan desarrollado percibís que está hoy el hotel en términos de aprendizaje organizacional (capacidad de revisar prácticas, corregir errores y mejorar)?



Se observa en el gráfico 16 que el aprendizaje organizacional presenta la misma distribución: 50 % “Bastante”, 25 % “Mucho” y 25 % “Neutral”. Esto sugiere que el hotel ha desarrollado capacidades para revisar prácticas y corregir errores, pero sin alcanzar un estadio plenamente autónomo.

Los mandos altos destacan la incorporación de rutinas de revisión. Roxana afirma “Lo hacemos una vez por semana... miramos qué funcionó, qué no, y ajustamos”. Luca Fagotti complementa esta idea desde afirmando “Hoy no actuamos desde el desconocimiento; sabemos cuándo algo no está funcionando”, pero menciona que todavía no hay suficiente gente que participa de la reunión semanal implementada durante la consultoría donde se habla sobre cualquier tema relevante de la organización, ya sea algún problema, procesos, áreas de mejora.

Desde el mando medio, Anahí Fernandez reconoce avances claros en la capacidad de adaptación del equipo, pero introduce un límite relevante vinculado a las personas “Se adecuaron (los nuevos procesos), pero no es automático; hay que estar encima”.

Esta observación pone en evidencia que el aprendizaje organizacional no depende únicamente de herramientas o reuniones, sino de un trabajo constante de acompañamiento, especialmente en contextos de rotación de personal o equipos jóvenes. El riesgo latente es que el aprendizaje logrado quede concentrado en ciertos actores y no se traduzca plenamente en una capacidad colectiva sostenida.

Gráfico 17: Respuestas Percepción de Operaciones Alineadas con Objetivos

¿Qué tan alineada percibís que está hoy la operación diaria del hotel con los objetivos estratégicos del hotel?



La alineación estratégica presenta un resultado homogéneo: 100 % de las respuestas se concentran en “Bastante” expresado en el gráfico 17. Este dato sugiere consenso en que existe coherencia entre planificación y operación, aunque no se perciba como plena o definitiva. Luca Fagotti lo expresa de forma explícita “Los objetivos son claros, pero también somos conscientes de que son pretenciosos”. Roxana enfatiza el vínculo entre objetivos y seguimiento operativo “Hoy cada área sabe a qué tiene que llegar y hace el seguimiento”.

Desde el mando medio, la alineación se experimenta más como exigencia que como diseño estratégico, Fernandez menciona “Sabemos qué se espera de nosotros, aunque a veces cuesta llegar”.

Este contraste muestra que la alineación estratégica existe, pero se tensiona en la ejecución cotidiana. Para los mandos altos, se trata de coherencia entre planificación y operación; para el mando medio, de traducir metas en prácticas de trabajo.

Análisis Conjunto

El análisis conjunto de la productividad, la cultura organizacional, la gestión interna y la sostenibilidad del cambio permite sostener que la intervención consultiva en el Hotel Plaza San Nicolás no operó como una solución puntual a un problema específico, sino como un proceso de rediseño estructural orientado a fortalecer capacidades organizacionales duraderas. Sin embargo, ese reordenamiento no fue homogéneo ni definitivo, y presenta zonas consolidadas con áreas en transición.

En términos de productividad, los indicadores muestran una mejora en eficiencia, procesos y calidad del servicio, mientras que variables externas como participación de mercado o incremento de noches por huésped presentan impactos moderados o nulos. Esta diferenciación resulta consistente tanto con la percepción interna de los operativos como con la delimitación explícita realizada por la consultora. Candelaria Blanco afirma que el foco del proceso fue “claramente la eficiencia de trabajo”, a través del diseño de estructura, procesos y recursos, lo que permite interpretar los resultados como consecuencias del objetivo inicial de la intervención. Esta diferencia no debe leerse únicamente como delimitación del alcance de la consultoría, sino también como evidencia de una brecha entre orden interno y posicionamiento competitivo. El hotel fortaleció su capacidad de operar, pero no traduce esa mejora en ventajas de mercado.

En el plano cultural, la comunicación interna emerge como el cambio más sólido. La institucionalización de reuniones y herramientas compartidas redujo la fragmentación informativa y disminuyó la dependencia de intercambios informales. Sin embargo, la persistencia del uso de canales paralelos como WhatsApp revela que la formalización aún convive con prácticas previas. Esta coexistencia muestra que el cambio cultural no se instala por decreto ni por herramienta, sino que requiere tiempo y consistencia. El riesgo latente es que, ante presión operativa, la organización regrese a esquemas informales más ágiles pero menos estructurados.

En el mismo plano, la motivación y el compromiso, si bien evaluados de manera positiva, muestran una mayor dispersión. Las percepciones indican que la consultoría generó condiciones para una mayor autonomía, pero no garantiza involucramiento sostenido. Aparece una tensión estructural: las herramientas pueden ordenar procesos, pero no modifican disposiciones individuales. La mejora organizacional depende de factores personales, rotación de personal y liderazgo cotidiano, aspectos que exceden la intervención técnica.

Desde la perspectiva de la gestión interna, los procesos y rutinas aparecen como los indicadores más consolidados de la dimensión, seguidos por mejoras en toma de decisiones y organización entre áreas. El hotel pasó de un esquema basado en memoria y acuerdos implícitos a uno apoyado en registros compartidos y tableros formales. Sin embargo, esta formalización exige mantenimiento constante. Como señalan algunos operativos, los procesos no se sostienen solos. Si la disciplina de revisión y actualización se debilita, la estructura se podría deteriorar progresivamente.

En el mismo marco, el planeamiento estratégico, se presenta como un área en desarrollo, particularmente en lo vinculado al desarrollo comercial. Esta secuencia muestra una lógica progresiva en el cambio: primero ordenar, luego descentralizar, y finalmente proyectar crecimiento.

En cuanto a la sostenibilidad del cambio, las entrevistas muestran que el hotel incorporó herramientas, rutinas de revisión y espacios de reflexión que permitieron sostener lo implementado sin depender permanentemente de asistencia externa. No obstante, se menciona como un proceso en madurez, donde aún no se alcanza la autonomía completa.

En este punto, la mirada externa de la consultora funciona como validación del proceso interno. Blanco sostiene que hoy el hotel se encuentra “súper ordenado, mucho más dinámico”, con procesos estandarizados y menor duplicación de tareas, lo que refuerza la percepción interna de avance estructural. Al mismo tiempo, su señalamiento sobre la necesidad de profundizar el desarrollo comercial introduce una dimensión prospectiva que evita interpretar la intervención como un ciclo cerrado.

Un aspecto significativo del proceso de la intervención consultiva se observa en el cambio de paradigma de liderazgo en la conducción general del hotel. Sabina Cantero, Gerenta General, expresa esta transformación al afirmar: “yo vengo de la idea de estar 24 horas presente dentro del hotel, que para mí era lo único que funcionaba. Entonces ahora siento que puedo estar lejos del hotel y sentir que sigo presente”.

Esta cita sintetiza uno de los desplazamientos más profundos generados por la consultoría: el pasaje de una lógica de presencia física permanente como garantía de control, hacia una lógica de gestión basada en procesos, información compartida y autonomía distribuida.

En conjunto, la intervención consultiva produjo mejoras estructurales visibles, especialmente en eficiencia, comunicación y formalización de procesos. No obstante, el análisis evidencia que el impacto es más sólido en el plano interno que en el estratégico-competitivo; más orientado a las herramientas que en la cultura organizacional; y más estable en procesos que en motivación. La consultoría actuó como catalizador de orden y aprendizaje, pero su consolidación definitiva dependerá de la capacidad del hotel para sostener disciplina organizacional sin apoyo externo permanente.

Conclusión

El presente trabajo se tuvo como objetivo justificar la relevancia de una consultoría de negocios hoteleros y como pueden impactar en la productividad y organización de un hotel corporativo, tomando como caso el Hotel Plaza San Nicolás.

A lo largo de la investigación se sostuvo que la consultoría organizacional no debe entenderse únicamente como una herramienta para resolver problemas puntuales o situaciones de crisis, sino como un proceso orientado a fortalecer capacidades internas, promover el aprendizaje organizacional y mejorar la coherencia entre estructura, procesos y objetivos estratégicos. El caso del Hotel Plaza San Nicolás permitió analizar empíricamente esta hipótesis, contrastando el marco teórico con la experiencia concreta de una intervención real.

Los resultados obtenidos a partir del estudio mostraron que el impacto más significativo de la consultoría se produjo en la eficiencia del trabajo interno, la sistematización de procesos, la mejora en la comunicación y la claridad de roles. Estos cambios no solo se reflejaron en indicadores cuantitativos, sino también en transformaciones cualitativas en la forma de gestionar el hotel. El grado del impacto se manifestó principalmente en la mejora en procesos y rutinas, la reducción de duplicaciones y la disponibilidad de la información generaron un entorno de trabajo más previsible y menos dependiente de decisiones centralizadas.

Al mismo tiempo, la investigación permitió delimitar con claridad el alcance de la intervención. Variables como la participación de mercado o el incremento de noches por huésped no mostraron impactos, lo cual representa que su foco estuvo puesto en el orden interno y no en factores externos de demanda y rentabilidad. Esta distinción resulta fundamental para comprender que la productividad organizacional no depende exclusivamente de resultados comerciales inmediatos, sino de la capacidad estructural para sostener y mejorar el desempeño en el tiempo. No obstante, sabemos que el foco de la consultoría al hotel va a estar focalizada en el área comercial del hotel, lo cual posiblemente signifique que impactará en la rentabilidad a mediano/largo plazo.

Uno de los hallazgos más relevantes de la investigación es el desplazamiento en la creencia del control organizacional. El caso muestra un pasaje desde un modelo basado en la presencia física permanente de la dirección hacia una lógica sustentada en sistemas, procesos y autonomía distribuida. Esto logró demostrar la importancia de cambios organizacionales, ya que no solo mejoraron la eficiencia operativa, sino que redefinieron la manera en que se ejerce el liderazgo en organizaciones de tamaño medio dentro del sector hotelero.

Desde una perspectiva más amplia, esta investigación aporta evidencia sobre el valor estratégico de la consultoría en hoteles corporativos, donde las estructuras tienden a estar fuertemente personalizadas y centralizadas. El estudio muestra que el impacto positivo no radica únicamente en la implementación de herramientas digitales o metodologías específicas, sino en la

capacidad de reconfigurar la estructura organizacional, distribuir responsabilidades y generar condiciones para el aprendizaje colectivo.

Asimismo, el estudio demuestra que la sostenibilidad de los cambios dependen menos de la herramienta implementada y más de la capacidad del equipo para apropiarse de los procesos. Si bien el hotel incorporó instancias de revisión, planificación y seguimiento, la autonomía plena aún se encuentra en consolidación, especialmente en áreas comerciales y en la institucionalización del aprendizaje colectivo.

En definitiva, basándonos en este caso de estudio, se justifica la relevancia de una consultoría para negocios hoteleros, ya que esta logró impactar de manera positiva la organización y productividad del hotel al intervenir sobre su gestión interna, fortalecimiento procesos y transformación de prácticas de gestión tradicionales.

Pero es importante destacar que una actividad consultiva no debe entenderse como una intervención que resuelve problemas de manera inmediata, sino como un proceso que instala capacidades organizacionales duraderas. Su valor no radica en la promesa de resultados mágicos, sino en la construcción de condiciones para que la organización aprenda a gestionarse con mayor autonomía, coherencia y previsibilidad en contextos competitivos cambiantes.

El verdadero resultado no es únicamente un mejor indicador de productividad y organización, sino una hotel más ordenado, autónomo y preparado para enfrentar la complejidad del entorno.

Bibliografía

ABASTUR. (2025). 2do Reporte de la Industria: Redefiniendo el destino de la hospitalidad. Liderazgo, optimización 360° y sustentabilidad. ABASUR by Informa.

Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2008). Libro blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría. FC Editorial.

Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2008). Cómo se hace una investigación (3.^a ed.). Graó.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson.

Cuatrecasas, L. (1999). Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Gestión 2000.

Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. (2025). Informe mensual de turismo en la Ciudad de Buenos Aires: Abril 2025.

Fernández Belda, J. (2014). La empresa pendiente: Cambio organizacional a través de las personas. Ugerman Editor.

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing.

Feijóo, J. L. (2008). La gestión aplicada a hotelería y turismo. Ugerman Editor.

Feijóo, J. L. (2015). La gestión aplicada a hotelería y turismo. Ugerman Editor.

Foster, D. N. (1994). Introducción a la industria de la hospitalidad. McGraw-Hill.

Franca, O. (1996). Ética para psicólogos: Introducción a la psicoética. Madrid: Desclée de Brouwer.

Gutiérrez Pulido, H. (2010). Calidad total y productividad (3.^a ed.). McGraw-Hill.

Hammer, M. y Champy, J. (1993) Reingeniería de la corporación: Un manifiesto para la revolución empresarial. Harper Collins, Nueva York.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2000). ISO 9001:2000. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2001). ISO 9001:2001. Sistema de gestión de la calidad.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). IRAM-SECTUR 42200:2008. Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente. Requisitos.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). ISO 9001:2008. Sistema de gestión de la calidad.

Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2025). Tasa de ocupación de habitaciones por categoría hotelera: 2024–2025.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). Encuesta de ocupación hotelera: Promedio 2024 y 2025.

Kubr, M. (Dir.). (1997). La consultoría de empresas: Guía para la profesión (3.^a ed. rev.). Oficina Internacional del Trabajo.

Manero, C. B., Iglesias, M. P., & Ciobanu, A. V. (2015). El boca-oído online como herramienta para la gestión hotelera: El estado de la cuestión. Estudios y Perspectivas en Turismo.

Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. Harvard Business.
<https://es.scribd.com/document/912523516/Martin-RL-The-Great-Lie-of-Strategic-Planning>

Mintzberg, H. (1983). Diseño de Organizaciones eficientes. Editorial Prentice Hall. Buenos Aires-Argentina.

Palací Descals, F. J., & Bernabé Castaño, M. (Coords.). (2013). Consultoría organizacional. Madrid, España: Sanz y Torres.

Peiró, J. M. y Ramos, J. (1994). Intervención psicosocial en las organizaciones. Barcelona: P.P.U.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63(Special Issue), 33–44.

Sautu, R. (2005). Manual de metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO.

Schein, E. H. (1988). Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional (2.^a ed.). Addison-Wesley.

Borkar, S., & Koranne, S. (2014). Study of service quality management in hotel industry. Pacific Business Review International, 21–25.

Visa. (2024). Reporte sobre tendencias de viajeros de alto poder adquisitivo y búsqueda de experiencias de turismo de lujo.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Díaz de Santos.

Anexos

Entrevistas Realizadas:

Nombre	Ocupación	Fecha	Medio	Duración
Luca Fagoti	Gerente Comercial del hotel Plaza San Nicolas	30/1/2026	Google Meet	50 minutos
Roxana Ramos	Gerente de Operaciones del hotel Plaza San Nicolas	3/2/2026	Google Meet	27 minutos
Anahi Fernandez	Jefa de Recepción del hotel Plaza San Nicolas	4/2/2026	Google Meet	20 minutos
Candelaria Blanco	Consultora	10/2/2026	Whatsapp	10 minutos
Sabina Cantero	Gerente General del hotel Plaza San Nicolas	12/2/2026	Google Meet	28 minutos

Encuesta a operativos:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿percibís que se fortaleció el liderazgo del hotel, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

2. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿qué tan eficientes percibís que son tus tareas diarias, después de la consultoría (menos retrabajos, menos demoras, mejor coordinación)? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿percibís que el hotel es más competitivo frente a otros hoteles similares de la zona, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿percibís que la calidad del servicio brindado a los huéspedes mejoró, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

5. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿percibís que, los huéspedes tienden a volver con mayor frecuencia al hotel? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

6. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿percibís que los huéspedes tienden a extender su estadía, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿A qué escala considerarás que los cambios en tu forma de trabajar tuvieron un impacto positivo? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

8. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿percibís que, mejoró la comunicación interna (claridad, frecuencia y coherencia) entre las diferentes áreas del hotel, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿en qué medida percibís que mejoró la motivación y el compromiso del personal, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

10. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿percibís que el ambiente de trabajo mejoró en términos de cooperación, respeto y reconocimiento, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿sentís que el flujo de trabajo entre áreas es más ordenado y fluido, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

12. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿percibís que existen y se aplican con mayor claridad planes, objetivos o metas de corto y mediano plazo en las distintas áreas del hotel, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

13. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿qué tanto percibís que mejoró la calidad de la toma de decisiones en la dirección del hotel, después de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

14. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿qué tan claros y efectivos percibís que son los procesos y procedimientos actuales en comparación con antes de la consultoría? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

15. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, ¿qué tan preparada percibís que está hoy la organización para sostener y profundizar los cambios, después de la consultoría, sin asistencia externa? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

16. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan desarrollado percibís que está hoy el hotel en términos de aprendizaje organizacional (capacidad de revisar prácticas, corregir errores y mejorar)? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

17. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan alineada percibís que está hoy la operación diaria del hotel con los objetivos estratégicos del hotel? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

Preguntas para la Consultora

1. Desde tu mirada, ¿dónde estuvo el principal impacto de la consultoría en la productividad: en eficiencia del trabajo, en la participación en el mercado, o en la calidad del servicio ofrecido?
2. ¿Qué cambios en la cultura organizacional (motivación del personal, clima organizacional, comunicación interna) considerarás más significativos en el hotel tras la intervención?
3. ¿Qué prácticas de gestión interna (organización y planeamiento, toma de decisiones, procesos y rutinas) te parecen hoy más consolidadas y cuáles siguen en transición?
4. ¿Cuál es tu visión sobre el objetivo de una consultoría como proceso orientado a que la organización aprenda a identificar y analizar sus propios problemas? En ese sentido, ¿en qué punto considerarás que se encuentra hoy el Hotel Plaza San Nicolás?

Tabulación de Respuestas

	Gerente Comercial	Gerente de Operaciones	Jefa de Recepción	Gerenta General
Pregunta 1	3	4	5	4
Pregunta 2	4	4	5	5
Pregunta 3	4	3	3	5
Pregunta 4	4	5	5	4
Pregunta 5	3	4	5	2
Pregunta 6	1	1	3	2
Pregunta 7	4	4	5	4
Pregunta 8	5	5	5	4
Pregunta 9	5	3	5	4
Pregunta 10	4	4	5	3
Pregunta 11	3	5	5	4
Pregunta 12	4	5	4	4
Pregunta 13	4	4	4	4
Pregunta 14	5	4	5	4
Pregunta 15	4	5	4	3
Pregunta 16	4	5	4	3
Pregunta 17	4	4	4	4