

# Liderazgo En La Gestión Hotelera



# Liderazgo En La Gestión Hotelera

© Autores

Katty Gisella Zambrano Alcívar  
Lenin Andrés Párraga Zambrano  
Henry Xavier Mendoza Ponce  
Tony Jacinto Alcívar Castro  
Dolores María Intriago Manzaba  
Luis Reinaldo Reyes Chávez

## Liderazgo En La Gestión Hotelera

© Autores

Katty Gisella Zambrano Alcívar  
Lenin Andrés Párraga Zambrano  
Henry Xavier Mendoza Ponce  
Tony Jacinto Alcívar Castro  
Dolores María Intriago Manzaba  
Luis Reinaldo Reyes Chávez

**Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.**  
**Departamento de Edición**

Cdla. El Palmar II Etapa - MZ E N° 6  
Tel: (593-5) 6053240 - 0991871420  
[www.casedelpo.com](http://www.casedelpo.com)

**ISBN: 978-9942-980-12-0**

**Corrector de estilo y prueba:** Lic. Henry D. Suárez Vélez  
**Diseño y cubierta:** Ing. Cynthia C. García San Lucas

**Primera edición**

Junio - 2017 Manta, Manabí, Ecuador



© Reservados todos los derechos. Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio o procedimiento.

## ÍNDICE

### Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes  
**Casa Editora del Polo (CASEDELPO)**  
Ph. D. Fernando Represa-Pérez  
**Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador**  
Ph. D. Marco A. Zaldumbide Verdezoto  
**Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador**  
Ing. Vanessa Quishpe-Morocho  
**Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador**  
MSc. Ricardo Giniebra Urra  
**Universidad de la Habana, Cuba**  
Dra. Maritza Berenguer Gouarnaluses  
**Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba**  
Dr. Victor Reinaldo Jama-Zambrano  
**Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Chone, Ecuador**  
MSc. Yaneidys Arencibia-Coloma  
**Universidad de Oriente de Santiago de Cuba, Cuba**



<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>DEFINICIONES DEL LIDERAZGO</b> .....	9
<i>Liderazgo</i> .....	9
<i>Atributos de un Líder</i> .....	17
<i>Teorías de Liderazgo</i> .....	20
<i>Aspectos importantes del liderazgo</i> .....	22
<i>Estilos de Liderazgo</i> .....	23
<i>Liderazgo transformador</i> .....	24
<i>Perfil de alto desempeño de los líderes</i> .....	25
<i>Relaciones Interpersonales y Liderazgo</i> .....	27
<i>¿Gestión o liderazgo hotelero?</i> .....	28
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>GESTIÓN HOTELERA</b> .....	33
<i>Hotelería</i> .....	39
<i>Estructuras organizacionales y liderazgo en la gerencia hotelera</i> .....	44
<i>Gestión compartida en hoteles innovadores</i> .....	48
<i>La comunicación en la empresa hotelera</i> .....	52
<i>Tipos de comunicación en las organizaciones</i> .....	55
<i>Liderazgo y formas de gestión en la dirección de un hotel</i> .....	59
<i>¿El Liderazgo resuelve todas las necesidades de gestión del hotel?</i> .....	62
<i>El turismo</i> .....	67
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS</b> .....	75
<i>El Gerente líder</i> .....	77
<i>La administración de un hotel</i> .....	83

<i>El Gerente General en la administración hotelera.....</i>	87
<i>Importancia del liderazgo gerencial en la administración de servicios hoteleros.....</i>	88
<i>El Gerente líder del hotel y la ética.....</i>	93
<i>Factores de éxito en el turismo.....</i>	95
<i>El turismo necesita mejor liderazgo.....</i>	98
<i>Importancia económica.....</i>	99
<i>Motivación en la empresa turística.....</i>	100
<i>Actitud empresarial en el sector hotelero.....</i>	103
<i>El liderazgo y el clima organizacional en los hoteles..</i>	106
<i>Importancia del clima organizacional.....</i>	107
<i>Tipos de clima organizacional.....</i>	108
<i>El liderazgo en los hoteles y la gestión de la calidad total.....</i>	111
<i>Establecimiento del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.....</i>	117
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	119

## INTRODUCCIÓN

A raíz del fenómeno de la globalización, las empresas han optado por buscar las estrategias que les permitan mantenerse con vida, cumpliendo los objetivos organizacionales establecidos por su Alta Dirección, sin embargo resulta importante recalcar que el éxito de una organización no se verá reflejado únicamente en aspectos como: la infraestructura, ingresos por encima de las metas trazadas o por contar con las mejores herramientas, materiales y tecnología; hoy en día las organizaciones apuestan a otro tipo de activo considerado como el más invaluable dentro de la empresa: el Talento Humano, lo cual involucra el liderazgo impulsor de la gestión.

Funcionalmente, parte de los objetivos de la administración del talento humano es atraer, retener y desarrollar a los colaboradores de manera que estos se sientan motivados y satisfechos en el rol que realizan, lo cual se evidenciará en los índices de satisfacción, adaptación y fidelización que muestren hacia la empresa a la que brindan sus servicios. Las organizaciones en general, vienen evolucionando hacia la participación colectiva guiada por un liderazgo efectivo, participativo y democrático, versus la caduca expresión de poder y autoritarismo que antes ostentaban los “Jefes”. Muchas organizaciones tanto a nivel nacional como internacional están buscando mantener colaboradores multidisciplinarios, que tengan la capacidad de adaptación y sean agentes de cambio.

Es por tal razón que en la actualidad el liderazgo, es un tema que ha despertado mucho interés y ha marcado trascendencia, debido a la búsqueda e implementación

---

de estrategias por parte de la alta gerencia.

El turismo es un área de prestación de servicio que requiere de las mejores interacciones de los individuos que lo desarrollan, especialmente en su intercambio con los usuarios. La hotelería representa un sub proceso del turismo, la improvisación y el servicio empírico es muy común, y es frecuente que la experiencia que los responsables van logrando en su gestión las impulsen sin tener elementos teóricos o de formación académica. Su aprendizaje y conocimientos principalmente se forman en la práctica con estilo y gestión propia, diferenciándose entre cada uno de los líderes y organizaciones.

El líder viene a ser como una especie de vocero o expresión visible de la gestión colectiva. La posición de líder no es ningún privilegio especial del cual disfrutar. Implica una verdadera responsabilidad, ser creíble a partir del ejemplo dado. El liderazgo efectivo no se relaciona con hacer discursos o de que la persona sea querida o carismática. Está definido por la capacidad de guiar y facilitar a los colaboradores para que logren los resultados organizacionales de manera sostenible y no por los atributos personales.

## CAPÍTULO I

### DEFINICIONES DEL LIDERAZGO

#### Liderazgo

Existen disímiles puntos de vista sobre el origen del liderazgo, lo cual se ampliará más adelante y no se pretende debatir a profundidad en el presente estudio; lo bien cierto es que existe la estimaciones aceptadas que es propio de los seres humanos y/o nace desde sus interacciones sociales. Los principales ámbitos donde se registran evidencias conocidas fueron en el marco de las religiones, los gobiernos, las guerras y las relaciones básicas de grupo. En la génesis de muchos movimientos religiosos existe un proselitismo inspirado por figuras proféticas de las que son ejemplo ilustrativo Moisés y Jesús en el cristianismo, Alá y Mahoma en el Islamismo, Buda y otras distintas pero no menos importantes religiones.

En esa época inicial del ser humano, el liderazgo se reconocía como una personalidad única e irresistible, la cual movilizaba a las masas hacia nuevas metas y caminos de salvación. Esta interpretación se ha confirmado en la investigación histórica de las antiguas formas de “gobierno” regidos o “acompañados” directamente por los representantes de las religiones investidos de autoridad, a veces absoluta, que incluía la activa influencia en la dirigencia de las pequeñas ciudades y el estado. El poder era inherente tanto al estatus como a la persona del gobernante, contribuyendo a la personalización del liderazgo mesiánico.

Lo vivido en la antigüedad en el tema organizacional

fue evolucionando hasta nuestro presente, e incluso con proyección a futuro, donde el liderazgo es un tema crucial cuando las fronteras se han abierto al comercio y turismo global; generando que las estructuras empresariales mantengan una constante lucha por ser cada vez más competitivas. Una estrategia muy aceptada para lograr la permanencia en el mercado es la procura de contratación de personas que sean progresivamente más eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la compañía.

Es inevitable en la actualidad que al hablar de organizaciones y personas, sea un tema muy significativo la gerencia y los líderes exitosos de hoy, como los conductores que motivan la superación de las empresas mediante la acertada orientación y motivación de colaboradores para conseguirlo. El líder es entendido como el o los individuos de un grupo que ejercen una mayor influencia en los demás. Anteriormente se le consideraba el “jefe”, en la actualidad se distingue como el facilitador, orientador, el guía que gana la confianza y posee la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. Por lo tanto el sector de la hotelería se interesa cada vez más en mejorar en el liderazgo.

El **Liderazgo proactivo** en el sector hotelero además de intentar incrementar la rentabilidad de las organizaciones, procura fomentar la comunión perfecta en y entre las empresas, los colaboradores, proveedores, clientes y usuarios, con la visión de aumentar el sentimiento de pertenencia del equipo humano a la institución a la que pertenece, e incluso la comunidad donde se presta el servicio de hospedaje.

**Liderar de manera efectiva** puede lograr convertir a las personas que componen un área, en un equipo altamente efectivo y por lo tanto en una herramienta clave de rentabilidad. Según Theodore Hesburgh, Presidente de la Universidad de Notre Dame, EEUU (1961) “la esencia misma de liderazgo es tener visión. Tiene que ser una visión que se debe expresar clara y vigorosamente en cada ocasión”. La perspectiva sería efectuar una gestión adecuada de las personas en las organizaciones hotelera, constituyendo un valor diferenciador que aumenta la competitividad de quienes lo practican.

Es interés de la presente publicación el liderazgo en la gestión hotelera, e involucra informaciones y conocimiento en general sobre las habilidades requeridas para evolucionar de actitudes de jefe a líder. En términos generales, el liderazgo requiere:

- **Personalidad:** entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- **Análisis:** fortaleza, criterio perceptivo.
- **Logro:** rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- **Interacción:** colaboración, inspiración, servicio a los demás.

Indagando entre grupos de profesionales experimentados surgen algunas interrogantes asociadas al tema del liderazgo, entre las que se destacan ¿Cuáles son los secretos o acciones distintivas de los mejores líderes? las respuestas suelen ser de la más variada índole. Por ejemplo: Los buenos y excelentes líderes fijan la estrategia, motivan al grupo, despliegan la misión de la organización; crean una cultura sistémica. Sin embargo, cuando se les pregunta: ¿Qué es lo más importante que debemos considerar para

ser los mejores líderes? Las respuestas más comunes son que “la principal misión del líder, es conseguir resultados exitosos y positivos”.

Desde hace mucho tiempo atrás, y más ahora en las últimas décadas, los estudiosos del área gerencial han estado en la búsqueda del mejor estilo de liderazgo, destacando que el reconocimiento de la tarea a los colaboradores tiene una relación directa con el liderazgo, planteándose principalmente en dos dimensiones que han sido denominadas de diversas maneras, desde autocráticas, democráticas, orientadas hacia el empleado y a la producción. Se asumía que lo substancial era que el Gerente adoptara un estilo específico para que el equipo de trabajo fuese efectivo en el logro de los objetivos organizacionales.

Según expresa El Manifiesto Cluetrain (1999) “... Pero aquí no valen los trucos de ventrílocuo, las empresas no nos convencerán que son humanas solamente con adoptar un “escuchamos a los clientes” como eslogan corporativo. Sólo se percibirán como humanas cuando permitan hablar a las personas por sí mismas. Aunque muchas de estas personas ya forman parte de las empresas, la mayoría de las organizaciones ignoran su capacidad de crear auténtico conocimiento, y en lugar de ello, se conforman con la palabrería estéril que insulta a la inteligencia”.

Cuando se habla de un líder, no necesariamente es de alto nivel jerárquico, pues puede ocupar un cargo de gerente, administrador, ser un subordinado supervisor, empleado u obrero, lo cual también involucra a sindicalista, dirigentes sociales, deportivos, religiosos y otros internos o no en la organización. Incluso es conveniente reflexionar que un

verdadero líder, independientemente de su preparación académica y nivel de autoridad en la organización, cuenta con la habilidad para influir en los demás, mientras que un gerente o administrador por el hecho de tener autoridad y poder delegado, tal vez no tenga la habilidad para liderar.

Progresivamente se ha reconocido que es ventajoso que el Gerente de hotel debe tener múltiples competencias, pero quizás la que reduciría el conjunto de todas ellas, es el hecho de que sean excelentes líderes que transmiten la comprensión estratégica de una gestión que asegure la viabilidad y competitividad en el mercado hotelero a corto, mediano y largo plazo, mientras que en paralelo motiven a su equipo de trabajo a desarrollar las actividades con mística, compromiso con la calidad, enfoque de atención al cliente de forma cordial, servicial y estimulante,

En el caso de la hotelería, y en particular si la unidad hotelera es parte de una cadena que representa una marca, se debe suponer que cada una de los hoteles integrados representa con su servicio, a toda la marca en su conjunto frente a los clientes. Por lo tanto el gerente tiene el compromiso de potenciar e incentivar a todas las personas que trabajan en el hotel, facilitando a través del liderazgo, las informaciones, recursos y capacitaciones necesarias para alcanzar las metas de toda la organización.

Muchas veces el éxito que tiene el hotel depende del estilo asumido por el líder en los diversos contextos, sin obviar la suficiente habilidad para resolver problemas, así como las acciones que recurre en las situaciones de cambio, las relaciones interpersonales que lleva con los empleados, basadas en la confianza y su humildad, el

manejo del desempeño de los integrantes de su grupo, la flexibilidad en sus operaciones cotidianas, y todos sus comportamientos en las diferentes situaciones.

Actuar como “Jefe” en muchas oportunidades se ha asumido como un mérito personal, incluso hasta un don o una herencia, reconocida a nivel social. Esa actitud actúa en detrimento de los responsables de los procesos en las organizaciones, pues si el “Jefe” que no tiene habilidades desarrolladas de liderazgo, hay grandes probabilidades de fracasar teniendo en cuenta que las sociedades se vuelven más competitivas, dependientes de la calidad del servicio prestado y el respectivo postventa. Esto ha motivado que las empresas lidien cada vez más por lograr la efectividad en los equipos de trabajo, reconociendo lo valioso de influir en el comportamiento de sus subordinados.

En contraposición, cabe destacar que en ocasiones la administración autocrática coacciona, mientras que los líderes se ganan la voluntad y el entusiasmo de sus seguidores, como lo establece Ricardo Semler (1994), “Un líder no puede limitarse por siempre a amenazar o forzar a las personas a que cumplan con su trabajo, el intercambio entre el líder y el seguidor debe satisfacer a ambos”. En la organización el líder desempeña diferentes funciones y comportamientos que se esperan sean modelo para sus colaboradores mientras realizan su labor. A los gerentes les corresponden enseñar habilidades de liderazgo a su personal e influir en los seguidores para que no piensen en función de solo sus propios beneficios, sino en los intereses de la organización. El liderazgo concurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y beneficia a la organización, incluyéndolos a ellos mismos.

Los integrantes del hotel necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que motive tanto al líder como a los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y cumplir con las responsabilidades para lograrlos, no descuidando que la organización necesita modificarse para crecer continuamente, adaptándose a un ambiente que se transforma con rapidez.

Lo anteriormente planteado, se revalida con estudios recientes que sostienen que hay una estrecha relación entre un liderazgo de orientación humana y la satisfacción en el trabajo. Así como algunas investigaciones han definido rasgos de liderazgo orientados al logro.

De igual manera se han identificado aquellas características que conducen al fracaso en el liderazgo. Hace cierto tiempo se realizó un estudio en el cual se comparó a 21 ejecutivos “fracasados” con otros 20 que habían ascendido exitosamente a la cima en la escala corporativa. Los primeros habían triunfado con anterioridad y se esperaba que llegaran más lejos, pero a la hora de los ascensos los pasaron por alto, los despidieron o los jubilaron prematuramente. Supuestamente entre las razones por las que fallaron principalmente se identifica que:

- No trataban a las personas como activos valiosos
- No lograron hacer el cambio de paradigma de la administración al liderazgo.
- Su estilo era considerado por sus colaboradores con rasgos intimidatorio, insensible, brusco, frío, distante y arrogante.
- En ocasiones defraudan la confianza del personal
- Actitud egocéntrica, excesivamente ambiciosa y

siempre concentrada en el trabajo.

- Tenían problemas de desempeño específicos con el negocio y administraban en exceso.
- Eran incapaces de delegar responsabilidades o formar un equipo.

Lussier y Achua (2002), ya en el terreno particular de los estilos de dirección y liderazgo, plantean que una forma de clasificar las teorías y las investigaciones en torno a tales tópicos puede estar dada por tres ejes de análisis a través de los cuales éstas se han desarrollado en el pensamiento administrativo. Estos son:

- Individual
- Grupal
- Organizacional

Ello en el entendido que casi todas las teorías sobre liderazgo se encuentran fundamentadas en términos de procesos en cada uno de estos tres ejes.

Por su parte House y Aditya (1997), plantean que aunque el fenómeno de liderazgo haya estado rondando en el interés desde la sociedad, desde la antigüedad el estudio sistemático social científico de liderazgo no comenzó hasta principios de los años 30. Según estos autores actualmente existen las siguientes cuatro principales perspectivas o paradigmas de las **teorías de liderazgo**:

**1) El paradigma de la teoría de rasgos**, el cual busca establecer las características o los semblantes (físicos y psicológicos o cualidades) comunes que distinguen a los líderes, así como también a los buenos líderes de los

ineficientes.

**2) El paradigma de las teorías del comportamiento o conductuales**, se concentran en el estilo de comportamiento preferido por los líderes. Implica su orientación hacia la tarea o hacia las personas. Con ello se pretende definir los estilos distintivos de los directivos eficaces o la naturaleza de su labor.

**3) El Paradigma de las teorías contingenciales**, plantea explicar la efectividad de un estilo en función del líder, los seguidores y la situación.

**4) El Paradigma de la teoría integral de liderazgo emergente**, intenta combinar los tres paradigmas anteriores, para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores.

Raymond Marlow (Director de Marlow Industries) y Lee Iacocca (Ejecutivo de la Industria Automovilística Chrysler Corporation), son ejemplos de un líder cuya obligación principal consiste en ganarse la confianza y el respeto de quienes trabajan con ellos.

### **Atributos de un Líder**

Los líderes tienen la misión de ser gerentes, por ello requieren capacidades de liderazgo, habilidades de coordinación y dirección, como elementos básicos que ayudarán a asumir la responsabilidad de dirigir los esfuerzos e ideas hacia el logro de las metas comunes, para el desempeño eficaz y sobrevivencia de la empresa. Las aptitudes de liderazgo incluyen:

- **Habilidades de liderazgo:** los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza, pueden reunir a los colaboradores y levantar la moral cuando hay dificultades.
- **Visión:** los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean, establecen metas y pueden claramente presentar una perspectiva proactiva para que los colaboradores se sientan motivados al logro.
- **Desarrollo de equipos:** los líderes conforman equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión, objetivo o meta común establecida.
- **Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes:** los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y problemas. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.
- **Evaluación exacta y rápida de la situación:** los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.
- **Capacitación / preparación:** los líderes saben que los “errores” pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas de manera que aumenta el éxito individual y organizativo.
- **Compromiso de participación del empleado:** los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar

a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

La base fundamental de un buen gerente es medida por su eficiencia y eficacia para lograr las metas de la organización, lo cual se vislumbra en su capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para determinar y alcanzar los apropiados objetivos de la empresa.

El ser gerente no sólo se basa en las habilidades para coordinar y dirigir actividades, también implica conocer el proceso, facilitar las actividades que realizan los integrantes del grupo de trabajo y usar las diferentes formas para influir en la conducta de sus seguidores, tomando en cuenta los objetivos planeados y las metas a alcanzar.

De acuerdo a lo anteriormente expresado, las organizaciones especialmente de servicios, incluyendo el sector hotelero, dependen de los niveles de satisfacción de sus clientes, demandando de una nueva generación de directivos agentes de cambio que las conduzcan con capacidad de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

Ahora bien, la productividad y la satisfacción de los colaboradores además ser consecuencia de un estilo de liderazgo, también puede depender de las expectativas, orientación, capacidad y la personalidad de los trabajadores, su capacidad, interés y disposición para funcionar en equipo, así como de las políticas y prácticas organizativas que guían las operaciones a realizarse.

## Teorías de Liderazgo

Anteriormente se mencionó que diversos autores manifiestan que el liderazgo siempre ha existido, nació y evolucionó con el ser humano. Los espacios de su práctica son amplios e incluye el hogar, la escuela, la comunidad, la iglesia, la empresa, la política y muchas actividades del día a día. Por esta razón es considerado como un fenómeno histórico, universal e involucra una relación entre líder y seguidor.

En su libro *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Bernard Bass (1990) expone algunas teorías básicas que plantean como se convierten a las personas en líderes.

- **Teoría del atributo:** algunas veces las particularidades de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del “líder que nace o líder natural”. Existen evidencias de algunas personas que desde niños lo manifiestan siendo ejemplos comunes en entrenadores de la escuela secundaria, líderes del grupo teatro, deportivo o explorador, el emprendedor, profesor o un buen “Jefe”. Algunas personas tienen el talento natural para dirigir a otras.
- **Teoría de grandes acontecimientos:** una crisis o un acontecimiento importante puede generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria. Se manifiestan muy comúnmente en catástrofes.
- **Teoría del liderazgo transformador:** según la cual

las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada actualmente. Destaca que cuando las personas están decidiendo que tienen confianza, respetan y siguen como líder a alguien, no están pensando en sus atributos; principalmente se enfocan en observar sus acciones para saber quién es realmente la persona que se vislumbra como líder, si es respetable, se debe confiar en ese individuo, y si puede hacer un mal uso de autoridad por interés personal.

El estilo personal del Supervisor o Gerente hotelero para dirigir los procesos de la organización genera impacto en la moral de los trabajadores. Los avances de la psicología moderna reiteran los inconvenientes de un estilo de liderazgo no apropiado, los cuales forjan consecuencias negativas en el rendimiento de las empresas. Por lo tanto, es responsabilidad del líder adoptar acciones apropiadas y estimular al equipo de trabajo, para mantener una predisposición positiva del personal hacia la realización efectiva de las tareas. En intento de aportar al tema, se hace hincapié en las siguientes razones:

- Estimular a los responsables de unidades de negocio hotelero a tomar conciencia de las consecuencias que genera la adopción de técnicas de liderazgo no apropiadas, las cuales pueden crear actitudes y acciones negativas en el personal, que pueden afectar la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios.
- Presentar a la empresa hotelera algunos mecanismos o mejores prácticas las cuales pueden servir de guía a los individuos que ejercen función de líder, y estos sean aplicados al personal con el propósito de ser más productivos y efectivos en el ámbito de trabajo.

- Reconocer el liderazgo como una herramienta de apoyo a la gestión para ayudar al personal de la empresa hotelera, a ser más efectivas, productivas y felices en la organización.
- Aportar insumos que sirvan de base para nuevas investigaciones relacionadas con el tema de liderazgo en las organizaciones hoteleras.

### Aspectos importantes del liderazgo

Pueden existir muchas teorías, pero la confianza depositada en un liderazgo productivo, rentable, congruente, coherente, ético, responsable y honesto son un indicadores determinante en la satisfacción de los empleados y las partes interesadas en una organización hotelera. La comunicación efectiva en áreas cruciales es importante para ganar la confianza de los colaboradores, por lo tanto se recomienda no obviar:

- Asegurarse que los miembros de la organización entiendan la estrategia global de la empresa hotelera.
- Apoyar a los colaboradores a conocer y lograr contribuir en el logro de los objetivos claves de la organización hotelera.
- Compartir información con los colaboradores sobre la situación de la organización y la manera en que cada empleado está relacionado con los objetivos estratégicos de la organización. Un líder debe ser confiable, pero también confiar y estar dispuesto a comunicar la visión sobre la dirección futura.

### Estilos de Liderazgo

Es importante destacar que quien ejerce el papel de líder en las organizaciones, adopta ciertos estilos para influir en el grupo bajo su responsabilidad. En este sentido Terry (1997) describe los estilos de liderazgo, que se presentan a continuación:

- **El autocrático:** este tipo de líder por lo general tiende a centralizar la autoridad, ordena métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.
- **El democrático:** describe a un líder el cual tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo, las metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para elegir.
- **El estilo Laissez faire:** otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y realizar el trabajo como mejor le parezca.
- **El carismático:** hace hincapié en el líder visionario e inspirador, con dominio de la comunicación no verbal que genera el estímulo intelectual de los seguidores. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal hacia los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Estos estilos de liderazgo ponen de relieve elementos que el gerente debe considerar para el buen funcionamiento de

una organización; es decir un liderazgo efectivo conlleva la capacidad de dirigir y orientar eficazmente a los empleados bajo su responsabilidad. Es importante destacar que todo líder debe conocer el estilo que está empleando, así como éste afecta en el desempeño y rendimiento de los colaboradores. Las características personales de un líder facilitan la consecución de los objetivos empresariales.

La efectividad de un líder depende en cierta manera de esas características individuales, combinadas con la situación en la que se espera que dirija, así como de las características y necesidades de sus seguidores.

### **Liderazgo transformador**

Terry Anderson (1992) y otros teóricos del tema de liderazgo abogan por un nuevo estilo de liderazgo, al que se refieren como “liderazgo transformador,” enfocado en fortalecer y reconocer el valor de todas las personas. Es necesario que las organizaciones sean menos jerárquicas. En *Transforming Leadership: New Skills for an Extraordinary Future* (1992), Anderson ofrece una definición operativa de liderazgo efectivo.

El liderazgo transformador incluye visión, planificación, comunicación y acción creativa. Tiene un efecto unificador positivo en un grupo de personas en torno a una serie de valores y creencias claras para cumplir un conjunto claro de metas mensurables. El método empleado impacta simultáneamente en el desarrollo personal y la productividad organizativa de todos los involucrados.

De acuerdo a la teoría del liderazgo transformador, los líderes toman acciones que:

- Tienen un efecto positivo y unificador en el equipo de trabajo.
- Motivan la participación y coadyuvan en el proceso de establecer la visión, los valores y las creencias.
- Conducen democrática y participativamente el cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.
- Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante el fortalecimiento de los valores, la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los colaboradores.

El liderazgo transformador se sustenta en la coherencia y el ejemplo del responsable, quien cuida celosamente la participación de los trabajadores, la escucha activa y la recuperación de los valores.

### **Perfil de alto desempeño de los líderes**

Tal como se desprende de lo manifestado anteriormente, los líderes intervienen de manera directa en el logro de una visión y misión de una organización, gestionando el mejor uso de los recursos mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas, incluyendo sus facultades humanas con las expectativas de lograr repercusiones positivas. Por lo tanto, los líderes deben tener un conjunto de competencias que les faciliten los medios y las mejores prácticas a seguir para alcanzar los resultados esperados. Al respecto Arias y Heredia (1999) señalan que las competencias necesarias son las siguientes:

**a) Aspectos gerenciales:** Contar con el conocimiento

detallado y actualizado del campo de acción de la organización, así como de la rama de actividad económica; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.

**b) Trabajo en equipo:** Tener habilidad para compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto personal como del funcionamiento de la organización.

**c) Relaciones interpersonales:** Poseer sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás y orientación hacia los clientes.

**d) Comunicación:** expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.

**e) Motivación a los asociados o colaboradores:** fijación de objetivos ambiciosos (pero realistas) para sí mismo y los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y de los demás, reconocimiento de los logros de los demás.

**f) Compromiso con la calidad y la competitividad:** orientación de las acciones para lograr la mejoría continua, impregnación de las acciones con honestidades e integridad.

Las anteriormente señaladas competencias son necesarias para que el líder asuma responsabilidades gerenciales en el hotel y tenga mayor probabilidad de lograr eficazmente las metas esperadas, así como mantener autoridad suficiente

para actuar mientras estimula una respuesta positiva en su personal.

## Relaciones Interpersonales y Liderazgo

En toda organización las relaciones interpersonales son factores comunes y vitales para la consecución de sus objetivos. Es un proceso que enlaza los diversos componentes de la empresa; se encuentra en todos los niveles e influye en cada una de las personas involucradas en ella. Las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. Al respecto Morillo (1999) define las relaciones interpersonales como “un cuerpo sistemático de conocimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones”. De lo anteriormente mencionado, se reconoce que las relaciones interpersonales tienen gran importancia y toman en consideración el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral.

A pesar de que el desempeño individual es el factor clave en el desenvolvimiento eficiente de la organización, los individuos solos no pueden alcanzar los objetivos, por tal motivo están en la necesidad de relacionarse e interactuar para el logro de los mismos. Por lo tanto el funcionamiento de cualquier empresa hotelera está influenciado por el comportamiento humano, las relaciones interpersonales entre los individuos y los grupos dentro de estas. Un buen estilo de liderazgo no solo ayuda a alcanzar metas y objetivos de la organización hotelera, sino que interviene de manera fundamental en las relaciones interpersonales de los individuos que allí laboran.

Las relaciones interpersonales van a depender en algunas ocasiones del estilo de liderazgo al que se encuentran expuestos. Se puede deducir entonces que el liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influjo que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es considerada como una fuerza psicológica que incluye conceptos de autoridad, que se refiere a las distintas maneras de introducir cambios en el comportamiento del individuo como en el grupo, así de acuerdo al dominio del líder en los equipos de trabajo, así serán las relaciones interpersonales.

El liderazgo tiene gran importancia en la conducta adoptada en el grupo y como elemento de influencia resultan interesantes los distintos estilos de liderazgos y los efectos que puedan tener en el grupo de trabajo. El efectivo desempeño del liderazgo obviamente estará determinado por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales, también por el grado del estilo aplicado que resulte apropiado para las actividades y la naturaleza del grupo. El líder impulsa conductas, pero las mismas serán afectadas dependiendo de los rasgos de carácter y el nivel de la madurez emocional de los miembros del grupo y del líder mismo. Consecuentemente los resultados se alcanzarán en la medida que el gerente logre canalizar y guiarlos apropiadamente en el manejo de los procesos de prestación de servicios que desarrollen.

### ¿Gestión o liderazgo hotelero?

Es natural que en determinados momentos todos tengamos vacilación sobre si estamos actuando de la mejor forma o es

errada. Muchos directores de empresa han expresado que no escapan a esas dudas en el caso su gestión o liderazgo en su hotel, debido que diferentes investigaciones sobre hoteles y cadenas de hospedajes, muestran que las razones de los fracasos principalmente están asociadas por la calidad del liderazgo y la gestión en dichas organizaciones.

Por lo antes expuesto se propone dar prioridad en definir conceptos que unifiquen los criterios de análisis en el sistema hotelero. Posiblemente hay una confusión en cuanto al liderazgo, asumiendo que significa inspirar, tener carisma, motivar, dirigir equipos, etc., tal como se entendía el liderazgo hace décadas. Por lo tanto es necesario diferenciar entre tres procesos comunes en el sector hoteles que se identifican a continuación:

- **Gestionar recursos:** Principalmente se interpreta gestionar recursos como la consecución del objetivo o resultados. Lo cual no necesariamente implica lograr mejores ambientes laborales, al punto de que se puede conocer un hotel que logra resultados económicos y operativos con posibles premios, reconocimientos y aplausos a los “Jefe”, pero con un personal desmotivado, poco participativo voluntariamente, con miedo a expresar dudas o necesidades, conflictos internos, chismes, etc.

Sucedan casos en que se posee alto nivel de rotación o amenazas de retiros, pero que quizás no se concretan por las escasas posibilidades de conseguir otras opciones. El talento humano obedece y trabaja en el hotel, hasta que surjan otras opciones.

- **Gestionar personas:** Vineet Nayar (2011) sugiere

“Primero los empleados, los clientes después”, confiriendo una inteligente valoración del talento humano, como el responsable de las operaciones y administrador de todos los recursos de la organización. Lo que deriva en que el objetivo primario implica la participación y empoderamiento del personal. Se pretende alcanzar la sistemática motivación de los empleados, impulsando la colaboración con amabilidad. Se reconoce la necesidad de solucionar conflictos, preferiblemente convirtiéndolos en mesas de trabajo, donde todos tienen las mismas metas. De igual manera se promueve el hablar libremente de las necesidades, propuestas de mejora, reclamos, fallas, donde los trabajadores se sienten escuchados y partícipes.

Para gestionar personas es necesario conocer, y cuando se considere pertinente, aplicar varios estilos (coercitivo, orientativo, participativo, afiliativo, coaching, etc.). Un error repetido muchas veces es asignar responsabilidades supervisoras y gerenciales a personas que no poseen la formación adecuada para coordinar y dirigir personas. Es muy común ascender por lograr resultados operativos o administrativos, lo cual podría significar dirigir a antiguos compañeros, con el riesgo de generar reacciones negativas, que pueden impulsar exigencias que afectan la actitud y conducta del trabajador, pudiendo afectar la calidad de la atención, y por ende el nivel de satisfacción de los clientes y usuarios.

Es importante ser coherente con la frase que puede guiar la política de atención al cliente en el sector hotelero “lo más importante en el hotel son las personas”. Por lo tanto se debe escuchar a los trabajadores, los clientes, usuarios, proveedores y otras partes interesadas, mientras se les

estimula para que directa o indirectamente participen en los proyectos de mejora del hotel.

Muchos Gerentes hoteleros tienen la percepción de que hacer todos los años una velada, fiesta o entrega de algún presente, así como enviar determinadas comunicaciones de felicitaciones o reconocimiento es suficiente para “atender” al personal, lo cual no es necesariamente cierto, ya que muchos empleados notan y desmeritan el trato “mecanizado” e incongruente con una gestión auténticamente más humana.

Existe una anécdota de cómo un empleado hizo reflexionar al director de una cadena hotelera cuando el trabajador se le acercó en el pasillo, para agradecer la correspondiente felicitación anual de cumpleaños, momento que aprovechó para presentarle físicamente las últimas tres últimas felicitaciones de anteriores años, mientras le pedía un favor: “¿le importaría a usted cambiar la frase que me pone todos los años?”. Se evidenció que se habían “automatizado los afectos”, desmeritando el trato humano que se pretendía otorgar a sus trabajadores.

• **Liderar:** Según Ferrer (2014), liderar implica promover el cambio. Si no es así, simplemente se opera o gestiona, lo cual ubica a estas organizaciones hoteleras, en una posible posición de cierre futuro al no adaptarse o adelantarse al cambio. Se requiere liderar con inteligencia una compañía, empresa, institución, país o un hotel. Las supuestas razones para no hacerlo incluyen aseveraciones de que no hay tiempo, miedo a la competencia o enemigos, resistencia al cambio o no saber hacerlo.

Lo más importante es determinar si se desea tener un hotel

innovador que se destaque no solo por sus instalaciones, sino también por su servicio. Esto involucra liderar participativamente para tener mayor conocimiento en las operaciones, mayor sinergias potenciales de conocimiento, mejor clima organizacional y motivación del personal, obteniendo mayor probabilidad de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

---

## CAPÍTULO II

### GESTIÓN HOTELERA

Los principios de gestión en las empresas son universales, aunque las circunstancias de cada negocio y sector, sean diferentes. El sector hotelero no es la excepción, pues es producto y servicio; lo cual es la misión de las personas que trabajan en este tipo de organización de turismo. Según la calidad, el nivel de satisfacción alcanzado y valor aportado a los clientes en su estancia, estos pueden contratar nuevamente el servicio.

El líder gerencial hotelero requiere ocuparse de todo lo concerniente a la cadena de valor del servicio de hospedaje, siendo perceptible de la relación interdependiente que implica el cumplimiento de las expectativas tanto de los trabajadores y clientes, ya que ambos copartícipes tienen inquietudes, preferencias, necesidades, preocupaciones y problemas habituales que pudieran impactar en la atención prestada por los empleados o el beneplácito por parte de los clientes.

Lamentablemente en muchas organizaciones hoteleras, se mantienen conocimientos obsoletos en cuanto al liderazgo ejercido, incluso en los peores casos asumiendo que los clientes no perciben mayor diferenciación o valor, entre numerosos productos hoteleros y servicios, sin obviar que el precio es un factor determinante de su decisión final de contratación del servicio.

Es muy aceptada la premisa de que la gestión del Gerente hotelero tiene la meta primordial de obtener beneficios

económicos para el negocio gestionados en el corto plazo. Ahora bien, las dificultades de mantener los ingresos, debido a la variabilidad del comportamiento del turismo, el cual es afectado de forma directa e indirectamente por múltiples variables externas e internas, ha generado un hecho común en el sector hotelero, que ha implicado la sesión en comodato de la infraestructura de hoteles y marcas hoteleras, en detrimento de la visión inicial de los inversores y empresarios hoteleros, los cuales en principio constituyeron excelentes productos e instalaciones hoteleras con decoración y diseño de todas las calidades que esperaban pudieran satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes potencialmente o realmente atendidos en sus expectativas, sueños e inicios de operaciones, pero el liderazgo no se adaptó a los cambios del mercado.

Algunos gerentes de hoteles que mantienen una gestión tradicional muestran poco o ningún interés en diseñar, difundir y cumplir una visión compartida por todos los empleados, lo cual ha contribuido en no poder mantener sólidos equipos de trabajo que pudieran compartir una base de valores y metas comunes que impacten positivamente en el servicio prestado y la percepción del cliente. El liderazgo convierte una visión en una realidad tangible.

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, los actuales líderes de los hoteles precisan una serie específica de aptitudes y actitudes que guíen sus acciones. Estas competencias se pueden concebir como las necesarias herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión. Según el Centro Latinoamericano para la Competitividad

y el Desarrollo (CLADS) de INCAE Business School (2007), en el sector turismo latinoamericano, en la gran mayoría de los países, se puede asumir que no existe al menos en estos últimos 10 años, un liderazgo notorio que agrupe el sector para un progreso armónico, autosustentable y sostenible. Por tal motivo, pese a las innumerables ventajas comparativas con que cuenta la región, las visitas de extranjeros se encuentran en niveles poco representativos o es irregular, notándose tangiblemente en los limitados flujos nacionales de turistas, además de las pocas inversiones nacionales y políticas efectivas que puedan impulsar las distintas modalidades de turismo.

En el ejercicio de la industria turística en cualquier país, son las instituciones del estado las que regularizan y promueven el crecimiento sustancial del turismo a nivel nacional con impacto internacional. El sector turismo es un importante motor que mueve la economía nacional de muchos países, ya que el sector los servicios ameritan de numerosa mano de obra directa e indirecta impulsando nuevos puestos de trabajo, incluso a veces superando en algún momento a la minería, pesca y agricultura que tradicionalmente aportan una gran cuota a la economía de cualquier país.

Una propuesta que consideramos importante aportar a partir de la presente fecha, es fomentar una marca regional y nacional en el sector turístico, para lograr el éxito hotelero que requieren los empresarios y el país. Una investigación del Foro Económico Mundial (2017) muestra que esta industria es un gran generador de empleo. Muestran que por cada 30 nuevos turistas que viajan a un destino, se crea un trabajo nuevo. Igualmente los datos revisados de España en el primer trimestre de 2017, reflejan que dicho

sector cuenta con 2.801.859 de trabajadores en activo (un 2,1% más que en el mismo periodo del año anterior), lo que se traduce en un 12,7% del empleo total nacional.

Hay países latinoamericanos donde sus líderes han entendido lo provechoso y conveniente del desarrollo turístico para su prosperidad económica, por lo que han potenciado su capacidad turística y hotelera, así como la mejora estructural de la calidad de servicio, sobre todo zonas rurales y ambientes naturales donde un buen servicio hotelero permitirá impulsar el turismo ecológico, reconocido como el necesario por la sociedad, lo que es base para ser carta de responsabilidad social de recomendación para cualquier país y empresario.

Existe en la actualidad una preocupación muy acentuada por todo lo referente a la calidad y su implicación en los sistemas productivos y prestación de los servicios, incluyendo el hotelero. Ello es así debido a que en estos momentos los productos, sean industriales o servicios y sus procesos, se ven forzados a incluir la variable “calidad”, que puede ser medida mediante la valoración de una buena atención, organización de espacios, limpieza e higiene así como personal formado profesionalmente, detalles sobre lo cual se profundizará más adelante.

Según el MINCIT de Colombia (2008), la estrategia generalizada de todo hotelero o nuevo actor que ha invertido en el sector hotelero, ha sido la de crecer la estructura física y tecnológica, aunque en ocasiones se olvida el desarrollo de valores, competencias y motivación en la organización. Aunque no se llega a los números que se estiman como aproximada capacidad instalada en Latinoamérica, el

crecimiento de la oferta ha sido tal, que los productos han ido perdiendo valor progresivamente porque el cliente ha dispuesto de mayor elección entre un mayor número de hoteles y precios. Se reitera que en ocasiones esta expansión hotelera, adoleció el descuido del líder en preparar adecuadamente a su talento humano y fortalecer una cultura interna más competitiva basada en valores, lo que según diversos estudios, motivaría a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos cuando atienden a los clientes.

Tradicionalmente, y tal como lo hacen muchos artesanos empresariales, los hoteleros con liderazgo tradicional basaron su gestión principalmente en los números; obviando la constancia de propósito en el incremento del nivel de satisfacción del cliente, mediante la mejor gestión de los empleados, motivados en la prestación del servicio. De tal manera, que en la práctica cotidiana era normal que los clientes y empleados, pasaron a un segundo plano; aunque los líderes hoteleros tradicionales asumieran lo contrario, pues pensaban que los números les decían que todo estaba bien.

El enfoque estratégico habitual en épocas pasadas se había basado en concentrarse en el producto – hotel, como expectativa de que constituía el principal reclamo de valor para los clientes que les ocupaba su gestión diaria, junto con la estrategia de crecer. La visión antes mencionada promovió que algunos hoteles renovaran detalles en su calidad de servicio y producción mediante inversiones en infraestructuras, mejoras estéticas y ampliación de los servicios ofrecidos. Lamentablemente muchas veces sucede que se dilapidó el valor de las inversiones realizada en muchos hoteles, pues no es necesariamente lo majestuoso o pomposo lo que necesitan los usuarios.

Anteriormente cuando la oferta era reducida, la rentabilidad de los proyectos hoteleros eran muy interesante; pues el mercado era más fácil de captar, menos informado y conformista. Las tarifas hoteleras podían mantenerse o subirse año tras año, siendo aceptada como “normal” por el cliente que lo pagaba. Esta particularidad permitía asimilar las inversiones realizadas, aun cuando no fuesen realmente rentables.

Progresivamente en la historia desde mediado de los años 90, la expansión hotelera fue acelerada por varios motivos. Principalmente porque la inversión del proyecto ya se justificaba por sí sola, debido a las plusvalías que generaría el terreno y el edificio. Esto atrajo a nuevos actores: constructores y promotores. También era glamoroso y generaba “hándicap social” tener un hotel en una comunidad financiera que estaba muy pendiente de “la imagen” de los ejecutivos e inversores “confiables”.

Cuando la sobre oferta de hoteles sucedió, y la internet hizo más transparente el mercado, se facilitó el manejo de la información y el cliente dejó de estar dispuesto a pagar cualquier precio por su habitación de hotel, a pesar de las estrellas y el lujo. En este momento existen menos secretos en el manejo y oferta hotelera debido a la interconexión global informática. En la actualidad es común que los clientes compartan sin control sus opiniones (experiencias) en chat y reportes on line a las “páginas” de la web que sirven de referencia para otros viajeros. Por lo tanto, el mercado ahora es más dinámico, informado e inteligente; y son los clientes quienes deciden con mayor exigencia qué tiene o no más valor por lo que pagan.

Al concentrar el análisis en los principales problemas que atañen hoy a los directores de hotel en el mundo, una de las mayores dificultades que pueden encontrarse es la baja de la demanda y disminución del negocio al incorporarse gran número de nuevos actores a los ya existentes. Lo que se perjudica aún más cuando se mantienen paradigmas de liderazgos desgastados, improductivos y fundamentados principalmente en las operaciones tradicionales, que continúan basadas en los objetivos económicos o número de servicios vendidos, obviando la capacitación actualizada del talento humano y otras variables indispensables a considerar, que mencionaremos más adelante.

### **Hotelería**

Según la OEA (1980), los servicios turísticos se describen como el resultado de las funciones, acciones y actividades que ejecutadas coordinadamente, permiten satisfacer al turista, hacer uso óptimo de las facilidades o industria, dándole mayor valor económico a los atractivos o recursos turísticos, incluyendo la hotelería.

Las atracciones y servicios que ofrecen los diferentes destinos turísticos hacen que las personas se motiven en realizar viajes. De acuerdo al MINCIT (Colombia 2008), la hotelería es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que de forma profesional y habitual prestan servicios de hospedaje, incluyendo en ocasiones alimentación, transporte turístico y otros servicios. Las organizaciones hoteleras normalmente se adecuan para incorporar servicios que muchas veces están derivadas de las facilidades que presentan el lugar donde radican y

áreas cercanas, por ejemplo: atracciones, eventos, recursos de hospitalidad, infraestructura, transporte entre otros. En muchos casos la mezcla de la oferta causa el interés suficiente, para que los distintos tipos de turista viajen con diferentes propósitos según sean sus necesidades.

Según Villena (2003), las atracciones son el aspecto central del turismo y se clasifican en destinos primarios y destinos secundarios:

- Los destinos primarios son aquellos en donde el atractivo es suficiente para ser el motivo del viaje, y satisface a los viajeros por varios días.
- Los destinos secundarios son aquellos que son interesantes o que son necesarios de visitar al transitar por donde se encuentran estos, en el camino al destino primario. Estos pueden entretener al viajero en los días de traslación hasta llegar a la plaza final.

Hay dos conceptos importantes cuando se habla de competitividad del destino turístico:

- La primera es la comparación y se refiere a las ventajas de un destino
- La segunda es la ventaja competitiva y se refiere a como el destino turístico ocupa sus recursos para ganar una ventaja diferenciadora que logre posicionarla en el mercado, respecto a la competencia.

Existen muchas definiciones distintas del servicio hotelero que van desde un servicio personal hasta un servicio de producto. El servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un

soporte físico que se ofrece, para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y otros tipos de viajeros.

La calidad sobre los hoteles, según A. J. Norval (1936) surge después de la segunda guerra mundial por parte de los franceses, quienes introdujeron la clasificación de los hoteles por medio de estrellas, con el fin de identificar los niveles de precio y de comodidad. Esta iniciativa permitió poner cierto orden en las ofertas de alojamientos y así disminuir el riesgo percibido por los clientes al contratar un servicio de hospedaje. De esta forma se estableció una normativa que llegó a alcanzar carácter internacional.

En el caso de Latinoamérica algunos países como Argentina y Perú establecieron sus propias normas de clasificación. En varias regiones la catalogación por estrellas no fue suficiente, surgiendo categorías adicionales como “gran turismo” y “categoría especial”, que todavía no cuentan con suficientes niveles de reconocimiento mundial (A. J. Norval, 1936).

Todas las clasificaciones entran en dilema, ya que diversos países no cumplen con todos los requisitos, siendo muchas veces las clasificaciones en base a lo que instituyan en la región; por ende pueden estar incorporados el precio, el servicio y la calidad, los cuales varían en niveles de exigencia, sin que puedan ser comparables internacionalmente. Esta situación genera confusión entre los clientes, porque puede ser que en un país la clasificación 4 estrellas sean excelente, pero la misma clasificación en otro país es inferior.

El problema de la calidad en los servicios hoteleros, no solo radica en el hecho de que no exista una uniformidad en la normatividad de los países en cuanto a los requisitos que

deben tener para su clasificación, sino que los líderes de los hoteles sigan pensando que el nivel de la calidad está dado por un reglamento oficial, sin considerar la capacitación y motivación de los trabajadores, el punto de vista de los clientes y la política de que el usuario es el más importante factor de éxito de este tipos de negocio, por lo tanto hay que aprender a escucharlo. Según Yi (1990), existen distintas tipos de categoría de clientes, los cuales son:

- Hombre de negocios
- Turistas de placer
- Turistas vacacional
- Grupos de convenciones, conferencias seminarios, entre otros.

La última categoría representa un sector importante en la demanda hotelera, e incluye a las personas representantes de empresas, industrias o gobierno que buscan hospedajes en lugares cercanos a su evento o actividad. Por lo regular su alojamiento dura entre 3 a 4 días. Gran cantidad de este segmento se hospeda en hoteles de cadenas por su facilidad en realizar reservaciones y por el prestigio que tienen.

Los servicios turísticos incorporan un conjunto de actuaciones, hechos y actividades, tendientes a producir prestaciones personales que satisfagan las necesidades del turista y contribuyan al logro de facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los bienes turísticos, incluyendo el servicio de alojamientos prestado por los hoteles.

De igual forma estos servicios incluyen su producción, distribución, comercialización, venta y prestación de los

bienes y servicios ofrecidos por las empresas de mercado turístico, con la intención de satisfacer las necesidades de los turistas mediante el disfrute del mismo a través de empresas intermediarias de transporte, alojamiento, organizadoras de eventos y actividades recreativas, etc., en términos generales se pueden clasificar en:

- Servicio de alojamiento, cuando se facilita hospedaje o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- Servicio de alimentación, cuando se proporcione alimentos o bebidas para ser consumidas en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- Servicio de guía, cuando se preste servicios de guía turística profesional, para conocer e interpretar el patrimonio natural y cultural de un lugar.
- Servicio de OPC, cuando se brinde organización de eventos como reuniones, congresos, seminarios o convenciones.
- Servicio de información, cuando se facilite información a usuarios de servicios turísticos sobre recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- Servicio de intermediación y/o Agencias de Viajes, cuando en la prestación de cualquier tipo de servicio turístico susceptible de ser demandado por un usuario, intervienen personas como medio para facilitarlos.
- Servicios de consultoría turística, está dado por especialistas licenciados en el sector turismo para realizar

la labor de consultoría turística.

- Servicios de transporte, ofrecido por la necesidad de movilización de los turistas.

### **Estructuras organizacionales y liderazgo en la gerencia hotelera**

Un buen liderazgo gerencial fomenta un ambiente agradable para los empleados y a su vez genera una imagen aceptable ante el público y por consiguiente motiva al cliente a sentirse identificado con la empresa y así requerir de sus servicios, mejorando y haciendo crecer día con día a la empresa que el gerente administra.

Anteriormente la burocracia hotelera, como otras gestiones netamente mecanicistas, estaba influenciada por los mismos principios de gestión derivados de los estudios y aportes de Frederick Taylor; asumía que los directores eran los que pensaban, mientras que los trabajadores tenían que ejecutar ciegamente sus órdenes replicadas en procesos que cumplían un estándar. Se crearon sistemas muy rígidos que se impusieron a las personas.

El Gerente del hotel siempre debe ser el máximo defensor del sistema de trabajo productivo, sinérgico y estimulante, pero anteriormente se daba principal importancia al beneficio económico que se obtenía derivada de la aplicación ortodoxa de la burocracia. El sistema de gestión originado a partir de la teoría estructuralista imponía las normas operativas – administrativas. Se guiaban a los trabajadores para que procuraran satisfacer a los clientes; mientras que los líderes asumían que conocían

que era lo más adecuado y deseaban los clientes, sin que necesariamente se lo consultaran a ellos. Era la forma más aceptada para lograr los objetivos y el dogmatismo gerencial hotelero se arrogaba ser dueño de la verdad y el conocimiento. Defendían a ultranza el sistema de cualquiera (cliente o empleados) que ellos pensaran que se atrevía a cuestionarlo. Evidentemente el sistema de calidad de la propuesta era también burocrático, limitando el conocimiento de los trabajadores, pues el discernimiento sólo se reservaba a la dirección.

Hasta mediados de la segunda década de los años 2000, el método prácticamente aceptado por la mayoría de los gerentes de hoteles de distintos países, impulsó como medida resaltante la creación del manual o libro de instrucciones que imponía algunos interesantes estándares en las organizaciones. La burocracia hotelera consideraba que la calidad se obtenía al imponer a los trabajadores cómo tenían que trabajar sin protesta, e impuso procesos estandarizados normalmente muy rígidos.

Diversos estudios plantearon que lo anteriormente señalado, desencadenó mayores niveles de desconfianza en las personas hasta el punto en que se convirtió en un axioma en la mayoría de las organizaciones donde se aplicó la burocracia, La interpretación más practicada en los gerentes de hoteles era que en el éxito del negocio, las personas (clientes, usuarios, proveedores y trabajadores) eran un factor secundario, porque el sistema que dominaba la dirección se ocuparía de ellas. La supuesta garantía de satisfacción que los clientes obtendrían del sistema burocrático, era conocida como la calidad hotelera de la época.

La situación causada por el antiguo concepto de liderazgo, donde el “Jefe” era un resuelve problemas o “apaga fuegos”, potenciado por actitudes con ímpetu arrollador en las situaciones que se le presenten a lo interno y externo de la organización, mientras espera que toda su “tropa” o subordinados le siguieran atemorizados y serviles. Lo que no se admitía era que muchas veces el método utilizado para aplicar la solución planteada, se transformaba en una situación peor que el problema original.

Se atribuye al deteriorado liderazgo practicado, así como la aplicación del obsoleto método gerencial, la generación de falta de sinceridad en los trabajadores guiados bajo esas formas de dirección. De igual forma se practicaba una continua selección de personas sin analizar si eran las adecuadas, pero eran contratadas porque aceptaban las condiciones, tratos ofrecidos, mientras se produjeran beneficios.

En la organización hotelera se reconocían a los gerentes como los únicos “héroes” si se incrementaban sus resultados económicos, pues supuestamente el gerente del hotel debía tener todas las respuestas. La “seguridad y temple” del líder en la medida que gestionaba el miedo como herramienta de poder, autoridad y liderazgo autocrático. De esta forma sus subordinados, no se atreverían a desafiar las decisiones, cuestionar sus opiniones y aceptar las condiciones impuestas.

Respecto a los aspectos ideológicos, lamentablemente el liderazgo burocrático no cultiva el valor de la reflexión en la comunicación, que supone cuestionar la forma de entender las cosas, para recapacitar y mejorar personal y

colectivamente lo desconocido, ignorado u obviado. Por el contrario hasta hace poco era más común mantener la “fachada de conocimiento”.

De igual forma dirigir profesando que sólo es necesario basarse en el conocimiento de los líderes en la planificación, para luego exigir a los niveles jerárquicos inferiores que apliquen los planes, programas derivados en la ejecución de las operaciones, ya se demostró no es la mejor estrategia, pues se desaprovecha el potencial, experticias y conocimientos de los trabajadores del hotel.

Los líderes actuales del sector hotelero precisan contribuir a que su estrategia sea más adaptativa, con un talento humano mejor preparado, participativo, empoderado en un mercado más competitivo y difícil que ayer. El mercado hotelero ya no es tan previsible como antes, y con tan solo la planificación estratégica no puede controlar la imprevisibilidad.

Según José Valls (2008), en la actualidad se reconoce la necesidad de liderar con la visión de integrar a los colaboradores a participar proactivamente en búsqueda de la solución más adecuada a cada situación. Previamente se debería motivar y concientizar a los colaboradores de su corresponsabilidad en las operaciones y resultados de la organización. Es recomendable propiciar a los trabajadores un trato adecuado, ético, justo, socialmente responsable, motivarlos a mejorar sus competencias, impulsar una cultura y ambiente organizacional que estimule la comunicación efectiva, el bienestar general, sinergia, empatía, trabajo en equipo y la productividad, como la mejor estrategia para obtener repercusiones en el buen desempeño del hotel y fortalecer el desarrollo organizacional sostenible en el

tiempo. Un trato adecuado aplica igualmente para los accionistas, clientes y proveedores.

### **Gestión compartida en hoteles innovadores**

La mejor innovación es aquella que busca ofrecer más valor al cliente y aprendizaje continuo al personal, por lo tanto son dos de las claves en el proceso para llegar a innovar. “El objetivo de cualquier empresa radica en lograr el mejor producto y servicio de nuestros clientes... La capacidad de una empresa para sobrevivir y prosperar es directamente proporcional a lo bien que sirve a sus clientes”. Esta aseveración la hizo Bill George, CEO Medtronic, en el discurso del premio de la Academy of Management al mejor ejecutivo del año en 2001. Es notorio que la misma aplica al sector hotelero.

Ahora bien, quienes trabajan en los hoteles en cada nivel del organigrama, diagrama de proceso, cadena de valor, además de los inversionistas, proveedores y el entorno social, pueden contribuir al éxito de la empresa. En definitiva, lo más importante en el negocio de la hospitalidad deben ser las personas (trabajadores, accionistas, clientes, proveedores).

La innovación es una buena forma para escapar de la poca diferenciación que hay entre los hoteles. El líder debe convertirlo en un asunto de todos y no sólo de un comité, institución o grupo elegido de personas con esta misión. Tampoco debe ser entendido como un asunto tecnológico. Según Druker (1974), la innovación es más efectiva cuando las personas son capaces de incorporarla a los procesos de trabajo, pues se constituye en un proceso social.

Drucker (1974) refiere que la innovación puede ser definida como la tarea de dotar a las personas y materiales de una nueva y mayor capacidad de producir riqueza. En el sector hotelero la innovación no se debe confundir con el crear un invento, más bien radica en transformar una idea nueva en ingresos. Por lo tanto los trabajadores que directa o indirectamente prestan o apoyan el servicio hotelero, deberían ser un motor importante al innovar.

La anteriormente forma de liderar autocráticamente cercena la creatividad, induce el individualismo, la desleal competencia interna y otros vicios organizacionales, que luego de muchos años se admite como una de las mayores barreras para innovar. Mientras que el liderazgo participativo puede promover innovaciones progresivas, rentables, complementarias y atractivas para el cliente del sector hotelero. En contraposición al liderazgo burocrático, se hace cada vez más necesario entender que la conformación de equipos de trabajo con los colaboradores que son integrantes del hotel, e incluso con los proveedores y clientes, es nutritivo para innovar. Con el liderazgo participativo se logra mayor confianza mutua entre los componentes de la organización, los equipos de trabajo y no se forman de un momento a otro, sino que practican más sinergia, logrando mejor estructura, armonía y prevalece la visión de servir mejor al cliente y aprender.

Luego de revisar la historia del desarrollo organizacional y el liderazgo en las empresas, se podría aseverar que no hay más talento en nuestro sector turístico, porque no existía un mejor liderazgo. Es por lo tanto muy conveniente evolucionar en el liderazgo del

sector hotelero, incluyendo una escucha activa a los colaboradores, planificar, estructurar e incentivar una cultura de cambio que motive la participación, iniciativas y desarrollo de nuevas ideas. Ya se han mencionado las razones que originan el cambio propuesto, pero hay cuatro acepciones que se podrían considerar como guías:

- Gerencia sin liderazgo es estancamiento.
- Liderazgo sin gerencia es caos.
- Gerencia participativa presume que la empresa funcione.
- Liderazgo participativo supone que la empresa evolucione.

Lo común es escuchar de las personas responsables de gerenciar hoteles, que a veces no hay tiempo para liderar, impulsar o diseñar algún cambio. Incluso, que no hace falta, pues el entorno se percibe estable o antes se habían alcanzado resultados con el método organizativo burocrático y el liderazgo autocrático. En estas aseveraciones se obvia que lo único seguro es la fluctuación dinámica de los procesos y ello presupone adecuarse a un entorno cambiante.

El liderazgo actual supone despertar a la antigua sumisa “tropa” subalterna, ahora reconocida como colaboradores, y formarlos como líderes en los distintos niveles y espacios de la cadena productiva, para que ellos asuman responsabilidad y participación protagónica en la mejora continua de sus procesos y existe una generación de relevo.

De acuerdo a lo planteado por José Valls (2008), el liderazgo participativo y democrático es responsable eliminar las barreras (orgullos, dogmas, miedos, etc) que impone el sistema burocrático e impiden a los

trabajadores dar más valor a los clientes. Indefectiblemente teniendo como prioridad a las personas, con humildad e inteligencia, facilitándoles a los colaboradores el desarrollo de sus habilidades, seguridad, aprendizaje y el conocimiento, se debería mejorar el sistema de trabajo, cultivar la pasión, energía, creatividad, innovación y el entusiasmo por formar equipos con sólidos valores, para que el hotel funcione mejor, sea más innovador, confiable, productivo y rentable en el tiempo.

La innovación se facilita cuando el liderazgo reconoce que los trabajadores y clientes son más importantes que mantener un inflexible sistema estructurado, que en el mejor de los casos, es consistente en el método y filosofía (visión y actitud). El líder actual necesita promover la responsabilidad, iniciativa, creatividad, el empoderamiento y libertad a los empleados a optimizar sus procesos para lograr resultados económicos, administrativos y operativos. El hotel innovador es más transparente puertas adentro y afuera, reconoce que la comunicación forma parte de su sistema nervioso central y se ocupa de que todos sus trabajadores practiquen la comunicación efectiva y la escucha activa. Adjudica y forma a cada empleado como el mejor embajador de su marca. Promueve el uso responsable y sistemático de las redes sociales. Es un reo muy interesante que la comunicación sea estimulante con todas las partes interesadas para lograr empatía suficiente con los clientes y proveedores, al punto de que se comuniquen directamente con los empleados, para proponer mejoras que luego se puedan traducir en perfeccionamientos o innovaciones.

Se necesita liderazgo más inteligente para atender al mercado y los empleados del hotel. Los trabajadores son

quienes deben transmitir más confianza y valor a sus clientes, así como tienen que ayudar a reducir el gasto y crear más riqueza. Konosuke Matsushita (1983) plantea que “los negocios han llegado a ser tan complicados, tan difíciles y la supervivencia de una firma tan problemática, en un entorno cada vez más peligroso, inesperado y competitivo, que una empresa debe cada día movilizar la inteligencia de todos para tener la oportunidad de seguir funcionando bien”.

### **La comunicación en la empresa hotelera**

La comunicación como instrumento, se ha convertido en el eje fundamental para el funcionamiento empresarial, especialmente en el sector servicios turísticos. Del manejo de la comunicación interna depende el éxito de la identidad que se proyecta en la comunicación externa. Antonio Navarro (2008), distingue dos tipos de comunicación. La comunicación externa “entendida como la imagen que la empresa proyecta sobre los posibles clientes. A través de ella intentamos resaltar los aspectos más positivos de nuestra oferta y hacer así que el cliente nos elija a nosotros y no hoteles de nuestra competencia”

La comunicación interna es la que la empresa transmite al personal que la compone, a través de ella se pretende que “las sensaciones que provocan nuestra comunicación externa en la clientela se transmitan también al personal, y tenerlo informado de los objetivos que se pretende alcanzar, y hacerles saber que su participación en la consecución de tales objetivos es imprescindible. (Navarro, *Ibidem*).

La comunicación interna es el motor para que la organización se mueva eficaz y eficientemente porque de cada una de las

partes que conforman la organización depende que todo lo estructurado alcance los mismos objetivos, para ello, es importante el buen manejo de la comunicación y sobre todo la búsqueda de los objetivos individuales en conjunto con la interrelación entre los miembros de la organización, es una actividad indispensable a la vida de la organización. La comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas, es por esto que un gerente o administrador de una empresa turística debe estar abierto al diálogo y fomentar una buena comunicación, por estas razones:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos. Esto adaptado a la actividad turística genera buena imagen de la empresa frente a sus clientes, por lo cual, beneficia y enriquece el servicio o servicios ofrecidos.
- La comunicación es un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores

y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Permitiendo así a la empresa estar siempre abierta a cambios que el entorno nos impone y que clientes buscan para su mayor satisfacción y beneficio.

- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento.
- La comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Partiendo de la premisa que un trabajador motivado realiza sus actividades con mayor desempeño además de reflejar mejores resultados, al momento de cumplir sus tareas surge la importancia de mantener la interacción social. La comunicación en la empresa busca estimular, motivar, incentiva a sus trabajadores como estrategia para lograr cumplir exitosamente los objetivos planteados. El comportamiento individual o grupal da como resultado el clima laboral y el comportamiento organizacional.

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones se resumen en el logro de la eficacia, eficiencia y optimización de los procesos. Esto exige directivos que sean capaces de atraer y motivar al personal más adecuado, recompensarlo, educarlo y satisfacerlo puesto que el trabajador satisfecho debe tener un mayor desempeño individual y organizacional.

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de una organización o empresa turística. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar. La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

### **Tipos de comunicación en las organizaciones**

Existen varias modalidades para comunicarse en las organizaciones, lo cual es aplicable en los hoteles. Al respecto Castillo (1998) señala que los tipos de comunicación presentes en las empresas, siguen siendo mayoritariamente las siguientes:

**1. En relación o no, a la estructura jerárquica,** estas pueden ser:

- a. Formal,** es en general escrita, utiliza informes, cartas, entre otros.
- b. Informal,** manifestándose de manera oral, por conversaciones y los rumores.

**2. De acuerdo a su dirección,** se divide en:

- a. Descendente.** Este tipo de comunicación influye desde la persona con los más altos niveles de la organización, hacia las de niveles más bajos de la

jerarquía. La comunicación que circula por este canal puede ser instructiva, informativa o disciplinaria, para lo cual la utilizan los gerentes, coordinadores, supervisores, capataz, jefes de líneas para asignar metas.

**b. Ascendente.** Se dirige desde el personal subalterno a la dirección de la empresa. Tiene la función de hacer llegar a la dirección las aspiraciones, ideas, sugerencias, colaboración de todo el personal y al mismo tiempo verificar la validez del proceso de comunicación a través del Feed-Back.

**c. Comunicación horizontal o lateral.** Es cuando dentro de una organización las personas pertenecientes a un mismo nivel jerárquico circulan y transmiten información dentro de ese nivel. Este tipo de comunicación traspasa la línea jerárquica, es decir, se transmite sin necesidad del uso de canales formales de autoridad, como lo son el sentido ascendente o descendente.

Los aspectos señalados permiten determinar que para poder comunicarse a muchos niveles, con gran número de personas y en múltiples formas, se puede efectuar a través de canales ya establecidos, los cuales permiten la transmisión de información por medio de escritos, visuales, orales, por gestos, sonido, entre otros. Cada tipo de comunicación tiene características diferentes de claridad, rigidez y flexibilidad de la información que se desea transmitir.

Los líderes de los hoteles, mediante la evaluación y mejora continua del proceso de comunicación deben permitir que cada individuo se integre en el seno de la empresa como un elemento decisivo de un conjunto, que puede coadyuvar al

logro de metas en la empresa. En muchos casos, la eficiencia de las personas que trabajan en una organización depende de cómo los líderes efectúen la comunicación, básicamente al momento de informar, influir, persuadir e integrar, la manera de desarrollar el proceso de comunicación indicará a corto plazo el éxito del líder en la empresa.

La comunicación eficaz en un hotel incluye, no solo prestar atención a los colaboradores, sino también el escuchar a los clientes con apertura, atención y sinceridad, pues se facilita la obtención de primera línea de oportunidades de mejoras, que directamente pueden influir en lograr mayores niveles de satisfacción y hasta fidelidad de los usuarios del hotel. Por lo tanto sus opiniones deben ser recibidas con la mejor disposición.

Muchas organizaciones hoteleras delegan en empresas externas la captación de la información y sentir del usuario. También existe la estrategia de preguntar a los clientes o el sistema tradicional de aplicación de cuestionarios de calidad. Lo importante es establecer que el sentir de los clientes es vital y debe ser una actividad cotidiana de todos los trabajadores del hotel. Para que esto sea posible, es necesario:

- 1) Confianza en las personas identificadas como adecuadas para captar la información.
- 2) Conformer un equipo cohesionado y con compromiso con la sinceridad.
- 3) Impulsar cultura de valores (honestidad) donde se reconocen errores y se aprende de ellos.

Si se logra un equipo preparado para escuchar y reflexionar con apertura, el diálogo con el cliente y entre los miembros

de la organización, puede llevar a alcanzar una mejor cultural organizacional en el hotel, facilitando la toma de mejores decisiones. El hotel innovador necesita que el líder facilite el desarrollo de competencias, vocación de servicio y madurez profesional de sus colaboradores, incluyendo el carácter adecuado al servicio que se presta, compromiso por aprender continuamente, actitudes reflexivas, flexibles, humildes, trabajar en equipo y confianza en sí mismos.

Cuando se intenta satisfacer las necesidades de los clientes del hotel, no se puede evadir considerar el estilo de liderazgo ejercido por los gerentes, pues inciden en el sistema de comunicación utilizado y el desempeño exitoso en los puestos de trabajo de cada uno de los empleados. Partiendo de la base de reconocer la importancia del cliente interno como una estrategia comunicacional interna, la gestión de los líderes del hotel se debe enfocar en mejorar las operaciones administrativas y operativas; y donde adicionalmente el cliente externo y trabajador está interrelacionados en el análisis de los procesos. De esta manera se involucran las actividades de planificar, probar, errar, analizar, cambiar, volver a probar, mejorar, volver a probar y sin aspirar al perfeccionismo, sería sustancioso incorporar el error para la mejora constante en el trabajo.

Recordando lo anteriormente tratado, es indispensable mantener la mejora continua en los procesos de comunicación entre el personal de un hotel y sus clientes, asegurando la coherencia en la ruta del cumplimiento de la visión y metas de la empresa. Es obvio en los actuales procesos de comunicación efectiva lo valioso del conocimiento de las actualizaciones tecnológicas en un hotel innovador, donde es recomendable que la intranet

esté estructurada para potenciar la participación, el conocimiento y los diálogos necesarios. Estas herramientas pueden coadyuvar en descubrir las mejores propuestas, planes, programas, pautas de trabajo, su difusión, fomento del debate e iniciativas de las personas que hasta épocas anteriores el líder del hotel burocrático había relegado.

La intranet podría ayudar al líder del hotel en potenciar la comunicación interna y externa, así como el desarrollo de una red de conocimiento. Esta herramienta también podría permitir interconectar un grupo de unidades que forman una organización hotelera; con equipos y voluntarios de proyectos. En la intranet no sólo se espera dar con propuestas innovadoras que sean comercialmente viables, también está concebida como un espacio para aprender, mejorar las operaciones y reforzar valores internos corporativos.

### **Liderazgo y formas de gestión en la dirección de un hotel**

El cargo de Director de hotel no es un puesto fácil ni está diseñado para todos aquellos que estudian un master enfocado a este puesto de trabajo. La función de un director, de una empresa de servicios o de una industrial, va más allá de estar sentado en un despacho comparando cifras; esta figura tiene que ser positiva y capaz de motivar a los empleados. Como bien dice Hinkin (citado por Pereda, Rubén 2015), “el liderazgo se ha definido de muchas maneras, pero la esencia del liderazgo implica influenciar a la gente hacia un objetivo deseado. Los líderes no empujan a los seguidores, ellos los tiran. Simplemente estar en una posición de liderazgo no te convierte automáticamente en un líder. En cambio, otros deciden si eres un líder”.

Pereda (ibídem) recuerda lo referido por González y Talón cuando hablan de las diferencias entre la organización formal y la informal. Como en toda institución liderados con los esquemas estructuralistas ya antes mencionados, en los hoteles tradicionales se da una jerarquía formal basada en los diferentes puestos de trabajo, y otra informal que surge de las relaciones entre los trabajadores. Recordando lo anteriormente discutido, un líder no se basa simplemente en la jerarquía vertical, sino que reconoce y refuerza también la horizontal (aquella que se da entre los diferentes departamentos), así como la informal. Otro aspecto importante que esboza Perera (ibidem), es que... “uno no puede, no importa quién sea, saberlo todo, y confiar en otros para ayudar no demuestra debilidad, sino que en su lugar crea una comunidad de liderazgo distribuido donde se puede capitalizar el conocimiento y la experiencia de los demás”.

Un Director de hotel no puede ser un experto en todas las áreas de conocimiento que son necesarias para gestionar un negocio de hospedaje. Lo que sí es importante es que posea una gran capacidad de liderazgo, análisis y toma de decisiones. No puede ocuparse de estudiar todos los comentarios que los clientes comparten en la red, buzón de sugerencias y todas las vías utilizadas para captarlos, pero sí pueden trabajar y elogiar la tarea que los analistas realizan. En una era donde las nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajo se reinventan cada día, es necesario que un director de hotel, sea un líder flexible y adaptativo a las nuevas tendencias.

Lo cierto es que no es necesariamente obligante que el los líderes del Hotel sean expertos tecnológicos. Por ejemplo en

la actualidad surge una nueva alternativa laboral denominada el Community Manager o Gerente de Redes Sociales.

Perera (Ibídem) plantea que una forma de liderazgo (comunicativa, motivadora, integradora, estricta y flexible) se correspondería a una suma de las siguientes formas de gestión propuestas por Goleman:

- **Authoritative style:** el líder proyecta los objetivos, pero permite a los empleados utilizar los medios que ellos consideren necesarios para alcanzar las metas.
- **Affiliative style:** intenta crear lazos entre los empleados. El líder ofrece muy pocos consejos.
- **Democratic style:** cada departamento tiene voz y voto en todos los asuntos.
- **Coaching style:** intenta sacar lo mejor de cada empleado a través de la guía y supervisión por parte del director.

El nuevo líder del sector hotelero entiende que la iniciativa de todos los trabajadores en un hotel, será una excelente arma para afrontar las incertidumbres a las que se enfrenta todo hotel. Un trabajador debe aportar más que lo pautado en las descripciones básicas del puesto de trabajo, y que la antigua organización burocrática se encargó de diseñar. Se espera más, mucho más de un trabajador en la gestión compartida, como efecto de la libertad que el líder potencia en la organización.

Para fortalecer el liderazgo participativo y co-responsable de los colaboradores, las iniciativas del trabajador pueden

ser evaluadas, probadas y luego reconocidas como nuevos métodos de trabajo y adoptadas por todos. Existe la posibilidad que una pauta de trabajo propuesta desde abajo en cualquier hotel, puede ser táctica en su momento, pero puede evolucionar posteriormente como una línea estratégica. Lo que aún sin ser planificada puede empezar siendo una mejora de un equipo o actividad en cierto hotel, luego de ser probada como eficaz, logrando ser reconocida como un mejor método, donde toda la organización puede beneficiarse de dicha oportunidad.

### **¿El Liderazgo resuelve todas las necesidades de gestión del hotel?**

Según hemos referido anteriormente, en la actualidad en la hotelería se aspira a que todos los Directores y Gerentes tengan la competencia “Liderazgo Participativo” como una fortaleza, adicionalmente de ir identificando y formando a las personas potenciales como futuros gerentes, pues se les detecta que tienen la capacidad de formar parte del cuerpo gerencial de relevo o expansión, transformando la visión en realidad. Según citaba Peter Druker (1993), “gestión es hacer las cosas bien, Liderazgo es hacer lo correcto”. Por lo tanto, la labor del líder consiste en establecer una meta correcta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen hacerlo bien y trabajen correctamente por alcanzarla. En otra de sus citas, Peter Drucker, resume el perfil de un Líder... “la excelencia de un líder se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades”. Indudablemente es el tipo de líder que se requiere en la industria del turismo.

A lo largo del tiempo, y debido a inseguridad social,

estafas, extremismos religiosos, problemas políticos, desastre natural, crisis económica global, otros tipos de incidentes graves, accidentes y otras causas, el sector hotelero es susceptible de tener buenos y malos momentos que pueden exigir al máximo a los miembros de la organización, creando alto niveles de estrés y donde la necesidad de un buen el liderazgo se hace imprescindible. En todos los procesos del sector hotelero se pueden suceder distintas crisis y algunos problemas son impredecibles, adicionalmente los problemas predecibles tienden a presentar nuevos retos.

El negocio de la hospitalidad no es muy distinto a otra empresa del sector servicio, donde existen metas financieras de obtener utilidad sobre lo presupuestado, lograr el retorno de la inversión antes establecida en el Business Plan o lo aprobado por los inversionistas. También se intenta obtener la mayor cantidad de premios y reconocimientos, el mayor nivel de satisfacción del huésped (cliente). Es una realidad que sin clientes no hay rentabilidad y utilidades, el hotel no puede perdurar en el tiempo, por eso el líder debe estar consiente que para lograr esas metas, el servicio tiene que ser competitivo y lograr que los huéspedes queden satisfechos.

Es provechoso insistir en que es muy importante que el empleado esté motivado y trabaje a gusto, pues de esa forma intentará hacer las cosas bien, y por lo tanto se presume que el huésped (cliente) será bien atendido y, a su vez, estará satisfecho. En consecuencia se podría facilitar alcanzar los objetivos operativos y financieros, lo cual derivaría en que la organización los trabajadores y los accionistas recibirían su compensación al igual que los

proveedores, mientras la imagen del hotel se fortalecería.

Ahora bien, no se puede asumir que el liderazgo es la clave de todo el éxito en el hotel. Pues se debe tener adicionalmente a las habilidades como líderes, la preparación, habilidades y competencias tales como visión del negocio, conocimientos técnicos del negocio, gestión del talento humano, capacidad de comunicación, capacidad de identificación, análisis y decisión en la solución de situaciones, motivador, dinámico, resolutivo, integrado con la organización, autocrítico, gestión de conflictos, además de contar con personal motivado, reflexivo, maduro profesionalmente, concertador y con altas capacidades para dirigir, controlar, planificar y delegar, entre otras.

Recapitulando, la hotelería requiere personas con un estilo de liderazgo participativo y orientado a las personas, para permitir mayor cohesión del equipo de trabajo, objetividad para ejecutar las estrategias y desarrollar el talento humano en base a sus fortalezas, donde la ética y la justicia sean parte del estilo de Dirección del Comité Ejecutivo o líderes de procesos de un hotel. Posiblemente, todo lo comentado no es la fórmula perfecta para alcanzar la rentabilidad esperada del negocio; pero será la base de toda la gestión organizacional que logrará lo esperado.

Ejercer liderazgo en hotelería implica innovar y prestar un servicio de calidad, es decir hacer algo mejor, a costo razonable o más oportuno, que logre destacar al hotel de los demás establecimientos, preferentemente diferenciándose de quienes practican una gestión estática, burocrática, sin visión adaptativa y con lineamientos retardatarios. Un ejemplo pueden ser mejoras a nivel del personal de mozos

o camareros, para que no simplemente sirvan la comida, sino que tengan una buena formación en el servicio americano, francés, inglés o ruso. Eso puede dar un valor agregado y distintivo.

Lo cierto es que el líder hotelero no puede obviar que el turismo para lograr superarse, debe tener unas condiciones mínimas para su funcionamiento, contextos externos provechosos de funcionamiento de los servicios públicos, así como cumplir con los requisitos que establecen los reglamentos de los Ministerios de Turismo de cada nación y asociaciones internacionales reconocidas.

De igual forma es significativa una adecuada ubicación y distribución espacial del local, contar con proveedores apropiados, personal competente y motivado, suficiente capital económico e indudablemente recursos materiales que acentúen la calidad del servicio diariamente.

Respecto al talento humano, la calidad es una de las principales variables que necesita alcanzar el liderazgo hotelero. Muchas veces se mide por el nivel de respuesta que provee la motivación y capacitación que posee el personal del hotel, que aparte de conocer sus funciones también conoce de temas complementarios, por ejemplo el servicio de sala, vinos, tipos de café, manipulación de alimentos, prevención de riesgos laborales en el sector de hotelería, primeros auxilios, y sobre todo preste un servicio motivado, cálido, amable, honesto, oportuno, efectivo y responsable al cliente.

Con respecto a los materiales y equipos, los líderes del hotel deben enseñar y guiar a los colaboradores, a no

menospreciar los detalles que afectan la calidad e sus procesos y prestación del servicio hotelero, como podría ser tener herramientas adecuadas en un hotel que dispone con restaurant, donde por lo tanto contar con cristalería, vajilla y cubertería de buen nivel es beneficioso. Los turistas internacionales están acostumbrados a unos mínimos estándares de calidad siendo motivo suficiente para ser desaprobados o lograr estar a la vanguardia en el mercado hotelero.

A menudo muchos detalles se descuidan, y algunos líderes de la “vieja escuela burocrática”, debido a que los clientes no manifiestan notoriamente su inconformidad, llegan a pensar que no tiene gran diferencia si se coloca en la mesa un vaso roto o mojado, o es igual que se presente una copa de agua o un vaso corriente, así como un tenedor doblado, o cuando se sirve comida en platos despostillados. Equipar correcta y suficientemente el establecimiento hotelero coadyuva en el logro de servicios de calidad, mientras que se armonizan los talentos humanos conjuntamente con los recursos materiales.

De igual forma, si agrupado en gremios específicos, el actual liderazgo de los diversos hoteles, reconoce y pretende tener un turismo en crecimiento que ocupe el mayor tiempo posible las plazas de alojamiento, también se deben preparar como sector para atender adecuadamente a los visitantes, asegurando que disfruten de una experiencia positiva durante su estancia en cualquier rincón del país, región y unidad de turismo específica. Por tanto es necesario unirse, consensuar criterios generales de operaciones, innovar, desarrollar e invertir en un cambio del sector hotelero, profesionalizar y estimular a la mejora continua

a los proveedores de servicios de turismo en general, con el objetivo de lograr la calidad como aliados que desean crear una “marca región” para garantizar el crecimiento sostenible del negocio.

## **El turismo**

El turismo a nivel mundial posee una serie de connotaciones que abarcan desde la oferta de ocio, hasta las visitas a paisajes ecológicos, históricos, sitios culturales o cualquier tipo de patrimonio mundial. En otros casos está basado en conceptos como turismo religioso, turismo de salud, turismo de la muerte, turismo deportivo, etc., lo cual nos amplía un panorama lleno de ofertas que encajan en los perfiles de los turistas.

Mientras por otro lado tenemos turismo cultural, turismo comunitario, ecoturismo, turismo de aventura, turismo extremo y otros que están relacionados con turistas que buscan otro tipo de experiencia en de sus días de vacaciones, ocio o esparcimiento programado o no. Lo interesante que el muy diverso turista, en la mayoría de los casos utiliza los hoteles como medio de hospedaje, aportando un grueso sustento a la industria y sus beneficiarios directos e indirectos

Un ejemplo de lo antes planteado se podría mostrar a partir de los resultados obtenidos en el 2014, donde en Barcelona, España se logró una ocupación hotelera de 933.700 visitas, lo cual brinda una idea de la posición con respecto al turismo y los servicios hoteleros que se brindan. Este indicador provee un claro ejemplo del trabajo turístico que se realiza. Entre los visitantes que

frecuentemente están llegando a Barcelona y sus comarcas se reportan alemanes, belgas, holandeses, franceses, italianos, ingleses, finlandeses y suizos. Estos datos permiten conocer de cerca cual es la política en cuanto al turismo en su territorio.

A finales de los años ochenta e inicios de los años noventa no era una ciudad turística, pero en cambio tenía un sistema turístico articulado y muy eficiente. Veinte años después, en la segunda década del siglo XXI, el escenario ha cambiado: Barcelona es una ciudad turística, fruto del desarrollo cuantitativo y cualitativo del sistema turístico.

Hoy el turismo tiene carácter estructural en el sistema productivo, en la dialéctica espacial y la agenda política. Además del necesario liderazgo participativo, existen otros recursos que el gerente actual debe considerar en su gestión con la intención de potenciar el turismo como una fuente segura de ingresos.

El Dr. Deming (1989) decía “lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se gerencia”. Los líderes del sector hotelero, sus gremios y trabajadores requieren más y mejor información sobre sus procesos para perfeccionarlos. Históricamente la necesidad de datos y la generación de estadísticas sobre el turismo, normalmente se focalizan en determinados ámbitos y componentes importantes del sistema. Como un ejemplo, a continuación se presentan algunos avances que se han logrado en la información estadística sobre el turismo de Barcelona y sobre la ciudad como destino turístico.

Tabla 1. Estadística de visitantes extranjeros a Cataluña 2014	
Países	Valor
Alemania	326.800
Bélgica y países bajos	248.500
Francia	994.900
Italia	248.700
Reino unido	329.200
Países nórdicos	149.100
Suiza	92.000
Otros	1.255.800

Fuente: IDESCAT (2014)

Según IDESCAT (2014) en la situación actual, en la que Barcelona es ciudad turística y que ha sobrepasado claramente los límites del turista del municipio y la nación, los líderes del sector demandan la producción de estadísticas se sitúa en unas nuevas coordenadas. Se ha evolucionado de la pretender elaborar solo datos generales, a la necesidad de generar conocimiento turístico, tal como recoge el Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Barcelona 2015, iniciado en 2008 y aprobado en 2010, con lo que se supera la tradicional elaboración de estadísticas basadas principalmente en las características descriptivas de los visitantes, las condiciones en que se llevaban a cabo los viajes y estancias y los motivos de los viajes, entre otros.

Las nuevas exigencias de conocimiento de un sector turístico evolucionado, con alcance del turismo en las dimensiones socioeconómica y espacial superior a la ciudad, así como la institucionalización de la gestión del turismo, exigen

disponer de una información e indicadores que avalen el rol del turismo en la ciudad y que faciliten la toma de decisiones de los diversos organismos, empresas e instituciones económicas y sociales para desarrollar actividades e iniciativas. Cada día es más necesario generar información creíble, estandarizada, homogénea, continua y compartida.

De acuerdo a lo planteado por IDESCAT (2014), la pretensión causada por el desarrollo y mantenimiento de una propuesta turística de gran escala, otorga crédito a la iniciativa del gasto masivo privado y público para estimular la captación de los turistas que buscan en la mayoría de los casos, ofertas y lugares de mayor y mejor aprovechamiento de su tiempo de ocio, lo cual es una tendencia muy marcada en Europa.

Ciudades como Barcelona, Sevilla o Madrid apuestan por generar paquetes turísticos atractivos en base al recreo ofrecido complementado cada actividad con cultura, hecho que hace posible que los turistas europeos, asiáticos, americanos, africanos y latinos tengan una marcada tendencia en aprovechar este tipo de turismo.

De igual manera, según el reporte del Banco Mundial (2017), en Latinoamérica igualmente existe un incremento significativo del turismo. El caso de Sudamérica muestra países que progresivamente aumentan la participación de turistas a sus territorios. Dentro de este marco encontramos a Perú, Ecuador, Colombia, Argentina, Brasil entre otros, que son países muy ricos y diversos en la flora y fauna con una variedad de regiones naturales.

Adicionalmente a nivel cultural, tiene una historia

milenaria con restos del pasado que expresan un potencial importante por explotar, sin embargo falta desarrollar estrategias, así como posicionamiento de la “Marca Región” para crear un efectivo llamado al turismo mundial.

Países	Vistas
Argentina	5.585.000
Bolivia	1.114.000
Brasil	5.677.000
Chile	3.554.000
Colombia	2.175.000
Ecuador	1.272.000
Paraguay	579.000
Perú	2.846.000
Uruguay	2.711.000
Venezuela	710.000

Fuente: Banco Mundial (2017)

De igual forma Villena (2010), manifiesta que las estadísticas del crecimiento sostenido permiten señalar que el mercado de las vacaciones y viajes prepagados, alojamiento compartido y rutas solidarias se resisten frontalmente y con notorio éxito, ante las constantes arremetidas y embistes de la inflación, la reducción del poder adquisitivo del ciudadano, la inestabilidad política recurrente en algunas latitudes, amenazas de la inseguridad, el terrorismo y catástrofes naturales.

Las diferentes experiencias desplegadas a nivel latino americano y en otras latitudes, facilitan la incorporación de nuevos aprendizajes que fortalezcan el liderazgo, turismo y la gestión hotelera emprendedora con elevada

calidad del servicio, donde las regiones y ciudades desarrollen el turismo como una nueva perspectiva de negocio, generando a su vez nuevos puestos de trabajo con una dinámica económica efervescente en cualquier ciudad. La actividad hotelera en Latinoamérica está mostrando un liderazgo incipiente producto de la experiencia de los años de trabajo, creándose cadenas hoteleras, empresas de servicios y estancias campestres que en algunos casos existe la calidad en el servicio, estos son indicadores del crecimiento económico.

Según Miedaner (2002), los negocios son organizaciones que aprenden, pero también existen las organizaciones que “sueñan” es decir creen en algo más que en el hecho de hacer por hacer. El trabajo en hotelería por años ha estado marcado por el hecho de cumplir actividades y satisfacer demandas bajo un parámetro del cumplimiento. Hoy en día los líderes de las organizaciones del públicas como las privadas no deben limitarse a cumplir con solo es necesario para dar un servicio que satisfaga la demanda del turismo, es necesario dar un real y notorio cambio hacia un buen servicio hotelero que cuente con un sistema integrado, donde la felicidad y satisfacción de los clientes sean los motores del mercado. La fortaleza de liderar los cambios organizacionales, requiere tener una perspectiva estratégica, ser un “vendedor efectivo” de los proyectos o productos del grupo, traduciendo la misión y los objetivos de la organización a metas desafiantes. Esa fortaleza diferenciadora le permite al líder del hotel ser capaz de influir positivamente en las personas, motivándolas a mejorar su desempeño de manera colaborativa y desarrollando su talento y el de los demás.

Los gerentes de los hoteles, requieren confluir en que es preponderantemente el establecimiento de metas claras y un buen proceso de comunicación interna y externa aplicado por todos los empleados, actuando el líder como guía orientador para el logro de los objetivos, convirtiéndose en la amalgama que une sinérgicamente al personal y las distintas áreas de la organización.

En éste sentido se puede establecer que el principal estilo de liderazgo que debería impulsarse en los gerentes de los hoteles es Democrático o Participativo, al alentar el empoderamiento de sus procesos, consultando con los involucrados y entre los empleados el análisis, planteamiento y las acciones de solución de los problemas, e impulsando la generación de propuestas de mejoras, reconociendo al mismo tiempo que a veces es necesario imponer la autoridad para mantener los necesarios niveles de disciplina y cumplimiento de las mejores prácticas en el hotel.

Encontrándose entonces en concordancia con el perfil de administración de grupo participativo propuesto por Likert (1965), en el que los gerentes confían en sus empleados, obteniendo ideas de los ellos para usarlas constructivamente. Ser un líder participativo o democrático no limita que en casos extremos, en los que por ejemplo si existe premura de tiempo, se podrían comportar de manera autoritaria, tomando las necesarias decisiones y dar la orden para su cumplimiento.

---

## CAPÍTULO III

### **LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

Medina y García (2004) y Flores (2003) son de la opinión de que, ante un entorno tan dinámico y competitivo como el que experimenta la actividad turística actualmente, la gestión estratégica para las empresas que operan en dicho sector se convierte en una herramienta fundamental que les permite diferenciarse y ser más rentables que sus competidores (en términos de Porter, 1999). De tal forma que la gestión estratégica se convierte en una forma de “hacer las cosas” encaminada a conseguir una ventaja competitiva sostenible (Rodríguez y Guisado, 2003).

Entre los escasos estudios sobre las estrategias de las empresas turísticas, destaca el realizado por Poon (1998), quien identifica cuatro estrategias competitivas cruciales para el éxito de las empresas turísticas:

- La orientación al servicio centrado en la calidad y en la formación de los recursos humanos.
- La mayor consideración de los consumidores turísticos y de sus crecientes niveles de exigencia.
- La utilización de las tecnologías de la información.
- El fortalecimiento de la posición estratégica de la empresa dentro de la cadena de valor.

Medina y García (2004) y Medina y González (2010) sugieren las siguientes tendencias estratégicas:

- Contemplar los aspectos medioambientales y

socioculturales de la oferta turística.

- Dar mayor importancia de la calidad y de los atributos del servicio.
- Personalización del servicio frente a la estandarización.
- Creciente utilización de las tecnologías de la información como método competitivo.
- Utilización del marketing y gestión de bases de datos de clientes.
- Diversificación.
- Mayor dominio de las cadenas hoteleras frente a las independientes.
- Especialización de las empresas de menor tamaño.
- El desarrollo de nuevos conceptos de hoteles.
- El re-posicionamiento de la marca.
- Mayor confianza en la información para la toma de decisiones.
- Importante papel de los recursos humanos como método competitivo.
- La contratación de directivos que aportan valor añadido a la empresa.

En definitiva, puede observarse, una vez más, cómo la prestación de un servicio de calidad, basado en la cualificación de los recursos humanos y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, se convierte en el contenido de la estrategia competitiva a seguir por las empresas turísticas en un entorno en el que la competencia cada vez se hace más intensa (Gutiérrez y Rubio, 2009). Podría decirse que la mayor parte de las estrategias competitivas de la empresa turística se basan en una serie de recursos intangibles tales como: la información, la imagen de marca y los recursos humanos cualificados. Dichos recursos intangibles los podemos clasificar en

tecnológicos, comerciales, organizativos y humanos.

Así pues, añaden Medina y García (2004), las ventajas competitivas de las empresas turísticas, tal y como ponen de manifiesto los trabajos realizados, no van a estar ya en la calidad de los atributos visibles de los productos, sino en aquello que no es fácil de imitar, es decir, en los recursos intangibles (en lugar de los tangibles), y en las capacidades y competencias adquiridas por las empresas para explotarlos.

En el futuro la estrategia inversora consistirá en la creación de empresas dedicadas a elaborar auténticas experiencias turísticas, lo más completas posible, en los propios destinos. Yesque, insistimos, la mayor parte de la comunidad científica que estudia en la actualidad la economía de la empresa del turismo se centra en el enfoque de demanda, frente al tradicional enfoque egocéntrico de oferta (Valls, 2008).

### **El Gerente líder**

De acuerdo a lo planteado por José Valls (2008), existe un hilo muy fino al tratar de diferenciar la actividad gerencial de la administración, pues la primera es derivada de la segunda, evidenciándose cuando desde épocas recientes (década de los años 80) se le denomina Gerente a quien cubre casi todas sus funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control para lograr los resultados globales de la empresa, mientras que se denomina Administrador al garante se le delega principalmente el compromiso de alcanzar los resultados de la función económica, mediante la aplicación de las funciones de la administración y los métodos de la gestión financiera.

Acorde a lo planteado por Lussier y Achua (2002), el 80% de los problemas que se encuentran en las organizaciones se deben en gran medida, al estilo gerencial no adecuado de liderazgo asumido en las distintas situaciones que se presentan. Indudablemente son las personas que llevan a cabo los procesos, representan la imagen de la empresa, realizan los logros y errores de esta, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

El gerente es sometido continuamente a diversas situaciones presentadas en un hotel, donde tomará las decisiones guiadas por el paradigma de liderazgo que considere el más adecuado, quizás por tener conocimiento, experiencia y/o habilidad en su aplicación, lo cual asume le otorga autonomía para resolver los problemas, a través de las acciones que empleará con apoyo en las destrezas en relaciones interpersonales con los empleados, clientes y proveedores. Su éxito dependerá del manejo del desempeño de los integrantes de su grupo, la flexibilidad en sus operaciones cotidianas y todos sus comportamientos en las diferentes circunstancias.

El estilo de gerencia participativa y democrática en la dirección de un hotel, en la que se destaca un liderazgo que genera apoyo de los involucrados, por su vocación hacia la calidad en la interacción con sus colaboradores, que por supuesto demanda un cierto grado de concentración del gerente en la satisfacción de las necesidades de los empleados y clientes, al mismo tiempo fomenta mejores relaciones interpersonales. Los gerentes que desempeñan el rol de líder son eficaces, saben cuándo guiar y seguir, por ello con frecuencia se intercambian papeles en los procesos de

influenciar proactivamente, puesto que van formando generación de relevo. Esta clase de líderes es sensible a los subordinados y se comunica con ellos para cultivar la confianza, el apoyo y respeto, buscando al mismo tiempo beneficios mutuos, fundamentando la relación en la confianza, sin dejar de hacer lo que se debe hacer y motivando a los seguidores a correr riesgos.

Estimulan las actitudes emprendedoras, innovaciones y mejoras continuas, apoyándose en ideas obtenidas mediante la actividad de equipos de trabajo, seguimiento de las operaciones y control de la gestión. Desde el punto de vista de sus colaboradores desempeñan una función de administración y coordinación de dificultades, así como de motivación y apoyo a acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas, como huelgas sindicales, daños a las máquinas y equipos, etc., pero preferentemente acciones predictivas y preventivas que minimicen su ocurrencia.

Los accionistas y dueños de los hoteles que han entendido la nueva dinámica del negocio, están prestos a contratar líderes que desempeñan funciones de óptima administración, asignación y control de recursos en el desarrollo de cada una de las actividades necesarias para el alcance del objetivo organizacional. También se incluyen funciones de manejo del negocio hotelero al representar a la organización en transacciones rutinarias y extraordinarias, analizar y lograr precios o términos para la venta o adquisición de producto o servicios, diseñar paquetes salariales, negociar contratos con sindicatos, clientes y proveedores, entre otras responsabilidades administrativas.

De acuerdo a diversos libros sobre Gerencia que se

puedan encontrar se podría resumir que el gerente de un hotel actual debe ser un Líder que mantiene un impacto e influencia sobre la conducta de sus colaboradores, ya que el servicio y la atención que estas ofrecen lo brindan los empleados del hotel y el estilo de liderazgo asumido por los gerentes es un pilar fundamental y motor guía para alcanzar los objetivos y las estrategias empresariales.

El líder gerencial del hotel es el que está a cargo de la dirección o coordinación de la organización. Asume responsabilidades, delega facultades, toma decisiones, evalúa funciones, forma equipos y dirige conflictos. De igual forma fija y cuida los objetivos planeados por la organización y se interesa en todo momento por la calidad de vida laboral de sus trabajadores, pues son sus colaboradores de quienes dependen el éxito del equipo y el logro de sus metas.

El Gerente hotelero se puede conceptualizar como un técnico estratega y máximo responsable de gestionar la prestación eficiente de los servicios y la plena satisfacción de los clientes a través de la aplicación de las políticas operativas e institucionales definidas y la gestión de los talentos, recursos y materiales.

Especialmente en una ciudad turística donde existan hoteles que brinden servicio a numerosos turistas nacionales e internacionales, la gerencia eficaz del líder tiene que responder exitosamente a las exigencias del mercado. Es por ello que es muy importante también todo su rol dentro del área de finanzas y de contabilidad. El director o gerente de un hotel tiene que ser una persona con gran capacidad para administrar aspectos como los gastos y comprender muy bien los cambios que se

producen en el entorno, para así mantener la capacidad de adaptarse, incluyendo los aspectos financieros.

También entre sus líneas de acción puede estar presente la gestión relacional necesaria para alcanzar el logro de la cooperación de los entes públicos y privados (servicios bancarios, transporte urbano y extraurbano, electricidad, agua, telefonía, internet, seguridad ciudadana y otras) que afectan el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.

Ahora bien, no es muy común encontrar sitios donde se forme adecuadamente este tipo de profesional en el área en la hotelería. Las ciencias tecnológicas, se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian las personas, es una paradoja que estemos sub-administrando, sub-organizando el talento humano de la organización. A veces es muy común encontrar gerentes en el sector turismo, que no conocen en detalle las funciones básicas que exige su profesión.

Henry Mintzberg (1973) definió “función” como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones. Los gerentes deben tener en cuenta estas funciones al momento de delegar las ocupaciones de cada uno de los empleados y llevar un control de ellas. Las funciones clasificadas son las siguientes:

- **Funciones interpersonales** de liderazgo comprenden actividades de representación, cuando actúan en nombre

de la organización, o del departamento que dirige.

- **Funciones administrativa**, para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo.
- **Funciones de enlaces** al interactuar con personas externas a la unidad de su organización e implica crear una red de contactos, para fomentar las relaciones obtener las información y aceptación.
- **Funciones informativas**, que comprenden **funciones de monitoreo** para detectar problemas y oportunidades para entender suceso internos y externos a la unidad de la organización.
- **Funciones de difusión** al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización.
- **Función de portavoz**, cuando rinden informes a personas externas o internas.
- **Funciones de emprendedor**, al innovar e iniciar mejoras, actuaciones de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante la crisis o situaciones conflictivas.
- **Función de asignación** de recursos, cuando programan, solicitan autorizaciones, realizan actividades presupuestarias, e incluyen a veces **función de negociador**.

Los mejores gerentes de los hoteles tienden a tener como metas ser competitivos a nivel local, nacional e internacional, por lo que estructuran distintivos paquetes

de servicios a los clientes. A nivel interno el departamento que más aporta información valiosa a la preparación de las ofertas de servicios y tiene más relación en cuanto al manejo estratégico de los servicios a ofrecer es ventas, reservas, alimentos y bebidas.

Ahora bien, se fortalece el comprensión de las necesidades actuales y potenciales de los usuarios en la creación de la oferta al mercado, al reunir la información anterior con los posibles aportes del equipo de ama de llaves, camareras, mesoneros, mantenimiento y otros que deben entre sus responsabilidades hacerle seguimiento al servicio y la calidad en la atención que ofrecen en cada una de las área de la empresa, así como también mantener una relación cálida constante con usuarios y clientes, para conocer si se logra el cumplimiento de los estándares de atención diseñados para satisfacer las necesidades de los huéspedes o estos manifiestan alguna carestía.

### La administración de un hotel

Por lo general se asumía que administrar consistía en lograr que las personas ejecutaran las tareas (Chiavenato, 2001). Detrás de esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales:

- a) El hombre es negligente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- b) El trabajador carece de ambición, evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
- c) El ser humano es fundamentalmente egocéntrico frente

a las necesidades de la organización.

d) Los empleados son crédulos, no son muy lúcidos, y siempre están dispuestos a creer en charlatanes y demagogos.

e) La naturaleza de las personas las lleva a oponerse a los cambios, pues ansían la seguridad.

Respecto a la gestión económica administrativa que involucra el liderazgo de los empleados, su dirección, coordinación y guía de la conducta organizacional, la labor de los dirigentes y la administración en general, se ha evolucionado evitando no limitarse con la visión de circunscribirse a las funciones de reclutamiento, selección, empleo y control de la energía humana direccionándola hacia los objetivos económicos establecidos por la empresa. En ese orden de ideas, la nueva concepción administrativa o gerencial del líder plantea:

- La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personal), y no restringida exclusivamente fines económicos.
- La administración es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.
- Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerán pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirán a cumplirlas.

Por consiguiente, los empleados deben ser persuadidos, recompensados, castigados, coaccionados y controlados; es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

Según la forma en la cual estas características se presentaban en los administradores, Likert (1965) logró identificar y postular cuatro sistemas o perfiles administrativos que aplican por igual en el liderazgo de los hoteles y otras organizaciones públicas o privadas:

• **Sistema 1. Administración explotadora o autoritaria.**

Estos líderes administradores son altamente autócratas, tiene poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares. Se encuentra por lo general en organizaciones que emplean fuerza laboral intensiva y adoptan tecnología rudimentaria; el personal utilizado es de muy poca calificación profesional. Este sistema de liderazgo se empleaba originalmente en el área de producción de las empresas de construcción civil o industriales, pero luego migró a todo tipo de organización.

• **Sistema 2. Administración benevolente - autoritaria.**

Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas. Dicho sistema al igual que la anterior, antes era propio de empresas industriales con tecnología

un poco avanzada y fuerza laboral especializada, donde se ejercen cierto tipo de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas. Ocurre por lo general en el área de producción y montaje de gran parte de empresas industriales y en determinadas oficinas de fábricas.

- **Sistema 3. Administración consultiva.** Estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones. Eran empleado en empresas principalmente de servicios, como bancos o financieras, o empresas industriales que cuentan con tecnología avanzada y políticas de personal más abiertas.

- **Sistema 4. Administración de grupo participativo.** Este sistema es el más interactivo de todos. Los líderes administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva. Otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas. Intentan fomentar la mejor y mayor comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y promueven la toma de decisiones en forma conjunta.

Predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y donde el personal es especializado y desarrollado, como en las agencias de publicidad, las empresas de consultoría en ingeniería, administración, auditoría y procesamiento de datos, entre otras. En la actualidad se ha acogido en muchos y distintos tipos de empresas, por los resultados que se logran.

A manera de conclusión, se puede plantear que Likert (1965) concibe al administrador o líder gerencial efectivo como aquel que está fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación efectiva para coordinar y mantener a todas las partes funcionales unidas de forma integral. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o gerente, adoptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas.

### **El Gerente General en la administración hotelera**

Para promover una empresa turística es muy importante fijar la visión y los objetivos, porque es un fin o un estado de los negocios en el cual una organización procura alcanzar y cumplir su propósito lucrativo mediante el uso eficiente y eficaz de los talentos y recursos. La administración de una empresa turística es muchas veces una operación de tiempo completo, 24 horas al día durante 7 días a la semana, los 365 días del año.

Es común que una empresa turística nunca cierra sus puertas, y menos cuando los usuarios tienen tiempo libre o

vacaciones. Los empleados representantes de la dirección y ciertos miembros del personal de operación deben estar en funciones cada hora y cada día del año, por lo que sus descansos se deben programar muy bien.

El Gerente General es responsable de definir e interpretar las políticas establecidas por la dirección. Además de ser el ejemplo al aplicarlas con éxito y mejorarlas, así como ocasionalmente verse obligado a omitirlas por completo. El correcto desempeño requiere de un conocimiento funcional de todas las fases de la operación de la empresa donde labora. Es difícil que alguien puede dar o explicar una orden correctamente sin tener alguna idea de lo que se trata.

La forma más rápida y fácil de que un gerente pierda el respeto de sus empleados es dando instrucciones sin comprender sus implicaciones o la cantidad de tiempo necesario para realizarlas. De hecho, es imposible supervisar a alguien en forma correcta e inteligente sin tener por lo menos una idea general de los deberes y responsabilidad de esa persona en el campo en el que se desenvuelve. Lo cual fortalece la idea que una buena comunicación debe de existir entre el gerente y sus colaboradores para conocer como facilitar sus procesos, resolver sus necesidades y recibir el reporte de gestión de sus respectivas áreas.

### **Importancia del liderazgo gerencial en la administración de servicios hoteleros**

Ahondando en lo explicado anteriormente, se recuerda que en toda su historia, la administración se desarrolló

con una lentitud curiosa, pues aunque es muy necesaria para el éxito de las organizaciones, solamente a partir del siglo XX paso por fases de desarrollo de notable pujanza e innovación. Las organizaciones desde siempre al igual que la administración surgieron desde el momento en que el hombre sintió la necesidad de agruparse. El termino administración comenzó a centrarse más desde que los libros de diferentes filósofos dieron a conocerla en la gran mayoría de sus obras.

Además cabe destacar a los fundadores de los conceptos mayormente conocidos en la materia Administración fueron, Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol. Independientemente de si la empresa es un hotel, ciertamente se trata de un negocio de gente, no sólo porque está hecho para servir a personas y ofrecer servicios, sino porque requiere de los servicios de los empleados para existir.

Bass (1990) refiere que la automatización puede ayudar, pero únicamente los seres humanos pueden proporcionar los servicios necesarios para el bienestar de los clientes. Todas las empresas turísticas ofrecen diferentes tipos de productos. Los que tienen éxito agregan un ingrediente adicional, el buen servicio. Como antes se ha mencionado, el equipo para un canopy, la comida gourmet de un hotel o restaurante, el paquete personalizado que una agencia de viajes ofrece, etc., varia de una empresa a otra y en muchos casos serán muy parecidos, pero el servicio dependerá totalmente de su personal.

La conducta humana en una sociedad libre no puede uniformarse; sólo puede ser guiada en un proceso que puede

requerir supervisión, atención y entrenamiento constante. Es aquí donde entra la labor de un buen liderazgo gerencial en una empresa turística.

Las empresas hoteleras varían en tamaño, tipo de clientela, carácter, alcance de actividades y servicios que ofrecen. Por eso un buen gerente debe trazar y especificar qué es lo que tiene y ofrece la empresa la cual administra, debe a su vez establecer, comunicar y alcanzar los objetivos de una organización, optimizar los recursos y motivar a las personas que trabajan en ella para actuar en forma conjunta y eficaz, mediante objetivos y valores comunes. Una buena labor gerencial el administrador o gerente se debe regir principalmente por cinco grandes áreas de la administración:

- **Planeación:** Consiste en determinar lo que se va a hacer y determinar el curso de acción a seguir, fijando las políticas que son principios para orientar la acción a desarrollar, los procedimientos en la secuencia de la operación, calcular los recursos y presupuestos requeridos, establecer controles de seguimiento y sistema de comunicación interno y externo.

- **Organización:** Responde a la pregunta de cómo se va a hacer, la estructura que debe darse en cuanto a funciones y obligaciones. Implica delegar autoridad en los mandos medios y fijar la responsabilidad de cada individuo. La organización consiste en:

- Dividir el trabajo y determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados.
- Agrupar las actividades en una estructura lógica.
- Designar a las personas las actividades para que las lleven a cabo.

- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos

La organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos, con el fin de alcanzar los objetivos determinados.

- **Integración:** Determina con que se va hacer, fijando procedimientos para dotar a la institución de los medios necesarios para un eficaz funcionamiento y a su vez comprende:

- a) Selección de técnicas para escoger los elementos necesarios.
- b) Desarrollo, que es la necesidad de que todos los elementos progresen o mejoren.

- **Dirección:** Asegurarse que se haga, impulsando, coordinando y vigilando las funciones de cada elemento; brindando motivación adecuada a los subordinados para generar un profundo interés por su labor. Tomando en cuenta lo siguiente:

- a) Autoridad para indicar como ejecutar una acción.
- b) Comunicación: Flujo de información entre todos los elementos de la administración.
- c) Supervisión: Asegurarse si las actividades se están realizando como se habían planeado.

- **Control:** determina como se han realizado todas las acciones en relación con lo que se había establecido, es el conjunto de medios e instrumentos que permiten comparar los resultados reales con los estimados, para corregir las desviaciones y eliminar los obstáculos.

Luego de tener bien definidos los cinco puntos antes mencionados, es importante que el administrador o gerente tome en cuenta los siguientes factores para ser analizados con detenimiento:

- Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para tomar decisiones para otros niveles.
- Elaborar programas y elaborar objetivos a corto, mediano y a largo plazo.
- Planear, coordinar, dirigir, coordinar la función sustantiva o de apoyo de las unidades.
- Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de programas.
- Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los programas.
- Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo.
- Proponer medidas y ajustes a sus actividades y elaborar informes para sus superiores.
- Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas así como estímulos para su personal.

## **El Gerente líder del hotel y la ética**

En una empresa u organización turística ser un líder administrador efectivo mientras se mantiene la ética es una labor muy demandante, por la cantidad de permisologías, exigencias, trabas, limitaciones legales o no que requieren su solución, pero que pudieran estar relacionadas con aspectos que afecten a terceros y/o sean utilizados para el chantaje o la extorsión de funcionarios corruptos. En la actualidad se enfrentan desafíos muy particulares, cada vez más alarmante que en paralelo involucran la competencia en el mercado.

De acuerdo a lo expresado por Anderson (1992), desde el punto de vista meramente filosófico, la ética es la ciencia que estudia las actuaciones humanas en cuanto se relacionan con los fines que determinan su rectitud. En general toda ética pretende determinar una conducta ideal del hombre. Desde la perspectiva de la ética especial o Deontología que trata de los deberes que se imponen al hombre, según los distintos aspectos o campos en que se desarrolla su vida, es donde podemos ubicar su importancia en el desarrollo del ejercicio profesional de la administración de personal.

El estudio de quién resulta beneficiado o perjudicado por una acción en particular se denomina ética. En un plano superficial, es relativamente fácil juzgar si una práctica empresarial es correcta e incorrecta en términos de ética. Lo complejo, en particular cuando las normas convencionales no son aplicadas, consiste en que el líder del hotel comprenda los conceptos y las técnicas de la toma de decisiones éticas para poder establecer juicios de orden moral más adecuados.

Igualmente Anderson (Ibídem) expresa que así las normas éticas y morales sobrepasan las prohibiciones de la ley y el lenguaje de “no debes”, e incluyen las cuestiones del deber y el lenguaje de “se debe y no se debe hacer”. La ética se refiere al deber humano y a los principios en los que se apoyan estas obligaciones. Todas las empresas turísticas tienen una obligación ética, para con la competencia, comunidad, estado, los clientes y por supuesto con el Usuario. Pero no solo en términos de normas y deberes como reglas, sino en términos de valores tales como la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto y el diálogo. La administración de personal turístico, debe propender por la generación de tres elementos éticos fundamentales que permitan el desarrollo de los valores:

- La ética de la responsabilidad.
- La ética hacia el interés de todos.
- La ética de la organización.

Es decir, la administración de personal del hotel, debe tener disposición hacia la consolidación de una empresa ética basada en éstos elementos:

- Cultura corporativa sólida (valores construidos colectivamente).
- Talento humano como capital principal de la empresa.
- La calidad como aspiración fundamental.
- La combinación de la búsqueda de bienes tangibles (materiales) e intangibles (armonía, cooperación, ausencia de conflictos, cordialidad) .
- Preocupación por los clientes, trabajadores, y los competidores, en el marco de sus actuaciones.
- Asumir la responsabilidad social por las acciones de la

empresa.

- Ejercer una dirección basada en los valores.
- Predominio de un contrato moral de la empresa con sus integrantes, más allá del contrato legal.

### **Factores de éxito en el turismo**

A nivel mundial tenemos países que son líderes en cuanto al flujo turístico de visitantes según el ranking de la OMT (Organización Mundial del Turismo, 2013) los principales destinos turísticos con visitantes anuales son:

- Francia con 84.7 millones de turistas
- Estados Unidos con 69.8 millones
- España con 60.7 millones
- China con 55.7 millones

Dichos países ofertan un turismo basado más en ocio que en cultura, teniendo espacios lúdicos donde el descanso y las sensaciones de nuevas experiencias se confunden. Una característica básica de estos países es la forma estructurada de sus ofertas y servicios así como el flujo de la información turística de tal manera que los visitantes inmediatamente encuentran puntos de información.

Los turistas arriban de manera organizada a sus destinos mediante las agencia de viajes quienes organizan sus vacaciones, existe una minoría que hace turismo de forma libre auto gestionando sus vacaciones. Todos pueden acceder a información de manera rápida y segura en cualquier ciudad. Estas manifestaciones organizadas de trabajo requieren de líderes que en conjunto con sus colaboradores que rinden fruto a nivel comercial con la generación de empleo transmitidos en nuevos puestos de trabajo en el

sector turístico y hotelero así como la apertura del comercio. En el caso de Europa, España como generadora de empleo, cada año entre los meses de junio a septiembre elevan el porcentaje de creación de puestos de trabajo, en 2013 sumaron unos 170 mil empleos temporales en verano. Es decir existe una política que concentra en el turismo y hotelería donde se asocia el comercio a distintos niveles, generando una de las claves para dar respiro a los 6 millones de parados en el país ibérico.

El emprendimiento tiene un inicio claro de negocio donde se produce la venta de un producto sea turístico u hotelero que genere la satisfacción del turista usuario. Obtener la rentabilidad del emprendimiento implica generar ventas de los servicios como parte del proceso motor para continuar realizando el negocio.

Los clientes siempre están en constante movimiento, buscando productos o servicios que puedan satisfacer sus necesidades, en las ventas es válido tener una serie de cualidades que nos permitan poder vender los productos o servicios, es importante tener claro que las técnicas más potentes son aquellas que nos pueden llevar al éxito, como el caso de la técnica de la “puerta fría” donde los vendedores se acercan a una vivienda o empresa sin conocer al cliente buscando ofertar su producto o servicio, esperando sea comprado.

A esto se le suma que en España también hay hoteleros latinos que apuestan en invertir su dinero en el rubro de los bares y restaurantes contribuyendo así a mejorar la economía con la creación de puestos de trabajo.

Las grandes ciudades españolas como Barcelona y Madrid concentran empresarios latinos que impulsan la economía con la apertura de sus negocios.

Se puede notar como una sociedad se integra al contar dentro de los actores de la economía local a inmigrantes que no solo vienen a vivir, trabajar o estudiar al país, sino que también aportan su granito de arena a la región. Esto estimula una dinámica productiva importante reduciendo la tasa de desempleo.

Tabla 3. Ranking mundial de visitas

Ranking Llegadas de turistas internacionales (millones de personas)

Mundial	2011	2012	2013	Var% 13/12
1. Francia	81.6	83.1	84.7	2.0
2. EE.UU	62.7	66.7	69.8	4.7%
3. España	56.2	57.5	60.7	5.6%
4. China	57.6	57.7	55.7	-3.5%
5. Italia	46.1	46.4	47.7	2.9%
6. Turquía	34.7	35.7	37.8	5.9%
7. Alemania	28.4	30.4	31.5	3.7%
8. Reino Unido	29.3	29.3	31.2	6.4%
9. Rusia	22.7	25.7	28.4	10.2%
10. Tailandia	19.2	22.4	26.5	18.2%

FUENTE: OMT (2013)

Este ejemplo sirve para entender que el turismo no solo nace a partir de disponer de un valor, espacio o funcionamiento de un establecimiento comercial, sino que es necesario permitir la participación a más líderes emprendedores.

## El turismo necesita mejor liderazgo

El turismo ha demostrado una gran capacidad de resistencia frente a la crisis económica y financiera que se desató a nivel global en 2008. Sin embargo los gobiernos deberían asumir un mayor y mejor liderazgo en la coordinación del sector, según advierte la OCDE. Tomando como referencia a España:

Tabla 4. Contribución directa del turismo a las economías nacionales de los países de la OCDE (Septiembre 2012)

PAÍSES MIEMBROS DE LA OCDE	Turismo como % del PIB	Turismo como % del empleo total	% trabajadores inmigrantes en hotelería y restaurantes
Australia	2,6	4,5	..
Austria	5,6	7,4	12,2
Canadá	1,9	3,4	..
Chile	3,2	2,2	..
República Checa	2,7	..	5,6
Dinamarca	2,1	2,0	7,51
Estonia	4,7	3,4	..
Finlandia	2,3	4,7	8,49
Francia	7,1	4,9	8,97
Alemania	4,4	..	8,83
Grecia	..	7,3	12,07
Hungría	5,9	8,4	5,65
Islandia	5,9	5,2	..
Irlanda	3,4	..	11,7
Israel	3,3	3,5	..
Italia	5,5	5,2	8,8
Japón	1,6	4	..
Corea del Sur	1,4	..	..
Luxemburgo	1,1	..	5,85
México	1,8	..	..
Holanda	1,8	..	6,79
Nueva Zelanda	1,8	..	..
Noruega	1,3	..	6,78
Polonia	1,3	..	..
Portugal	1,3	8,2	10,54
República Eslovaca	1,3	5,5	..
Eslovenia	1,3	..	..
<b>España</b>	<b>10,2</b>	<b>11,5</b>	<b>16,15</b>
Suecia	1,9	..	7,21
Suiza	1,9	4,1	7,72
Turquía	1,8	..	4,68
Reino Unido	1,6	..	9,18
Estados Unidos	1,8	..	10,5

Fuente: OCDE.

El informe “OECD Tourism Trends and Policies 2012” recuerda que los 34 países miembros de esta organización internacional fueron el destino del 66% de los viajes internacionales realizados en 2010. De acuerdo con los datos correspondientes al año 2010, en los países miembros de la OCDE la actividad turística contribuye

directamente del 4,2% del PIB y al 5,4% del empleo. España es el país de la OCDE que más depende del turismo según las cifras recopiladas por este organismo internacional. Concretamente el turismo representa en:

- España equivale al 10,2% del PIB y al 11,5% del empleo
- Francia la actividad turística supone el 7,1% del PIB y el 4,9% de los puestos de trabajo
- Portugal representa el turismo genera el 9,2% del PIB y el 8,2% del empleo.

Otro dato que llama la atención es el porcentaje de trabajadores inmigrantes en turismo. Donde también España es el destino con la cifra más elevada con un 16,15% del total de trabajadores empleados por hoteles y restaurantes son inmigrantes. Otros países con una presencia destacada de trabajadores inmigrantes en el sector turístico son:

- Austria (12,2%)
- Grecia (12%)
- Irlanda (11,7%)
- Portugal (10,5%)
- Estados Unidos (10,5%)
- Reino Unido (9%).

## Importancia económica

Según apunta la OCDE “de manera creciente, los gobiernos perciben que el turismo, desarrollado de manera racional, es una actividad económica clave para lograr numerosos objetivos económicos nacionales”. Por este motivo la OCDE exige a los gobiernos a adoptar estrategias integradas para la promoción del sector, a definir mejor las responsabilidades

de los organismos turísticos y promover una mejor coordinación entre los diferentes actores de la industria.

De igual forma y sobre todo, remarca la necesidad de llevar a cabo procesos de evaluación “que sean eficientes” de las políticas turísticas aplicadas, con el fin de demostrar la importancia del sector particularmente en tiempos de restricción de recursos.

Además, según explica Yves Leterme (2012), Subsecretaria General de la OCDE, también queda camino por recorrer en los objetivos de empleo turístico. “El turismo es directamente responsable del 5% del empleo en los países de la OCDE, pero en muchos países numerosos puestos de trabajo quedan vacantes debido a la falta de trabajadores especializados”, dice esta experta. En este sentido, la OCDE insta a los gobiernos a asumir un mayor liderazgo en la conformación de los programas de formación y educación.

### **Motivación en la empresa turística**

Arbaiza (2010) esboza que poder administrar un negocio hotelero, requiere tener un estado de bienestar entre los empleados para poder realizar las actividades con asertividad. Actualmente en el mundo de los negocios, motivar a los trabajadores para que alcancen o superen el desempeño esperado, es vital para los líderes gerentes y administradores. Este tema es importante para tener un buen desempeño laboral, así como poseer una adecuada gestión de la calidad integral de los servicios que se dan desde el turismo y la hotelería. El desempeño de cada persona dentro de la organización, dependerá en gran parte de su motivación, la cual se verá reflejada en su comportamiento.

Las motivaciones pueden dividirse en aquellas que son utilizadas en la vida diaria y las que utilizan en su trabajo. Normalmente la motivación desde sus postulados científicos en su gran escala está dirigida a los trabajadores. Ello no resta que desde la óptica personal no se pueda evocar para buscar soluciones a las dificultades personales.

Cabe destacar que no es lo mismo decir motivación que desempeño. Esto podría explicar porque los empleados se desempeñan de manera diferente, por lo que la labor de los gerentes líderes participativos y democráticos es imprescindible, pues ellos deberán identificar y conocer las motivaciones y aspiraciones de sus trabajadores. La persona estará motivada siempre y cuando tenga un motivo y hará que la persona se impulse a la acción o hacia la meta.

Según Bridan (1959) la motivación es la manera de incitar un comportamiento, darle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que surge cuando esto ocurre. En el ámbito turístico si el liderazgo no es adecuado puede surgir una falta evidente de motivación, generando la ausencia de operadores, perdiendo espacios de importancia en la promoción de los recursos, atractivos y productos turísticos, así como su ausencia de proyectos emprendedores. La motivación es un esfuerzo que realiza una persona con el fin de lograr una meta u objetivo. A continuación mencionaremos los componentes de la motivación:

**La dirección:** se refiere a lo que la persona elige cuando tiene varias opciones. Por ejemplo, si la empresa solicita a un empleado realizar un inventario, el empleado puede elegir entre hacer el inventario o puede elegir

chatear. En ambos casos el empleado estará motivado.

**La intensidad:** se refiere a la fuerza de la respuesta, una vez que la persona ha hecho su elección. Siguiendo el ejemplo anterior, el empleado puede optar por la dirección apropiada que sería hacer el inventario solicitado, pero puede responder con poca intensidad. En otras palabras, la intensidad se refiere al esfuerzo que realiza la persona al hacer una tarea.

**La persistencia:** se refiere al tiempo que dura el esfuerzo de la persona. En tal sentido, un empleado puede enfocar su comportamiento en la dirección adecuada, con un gran nivel de esfuerzo, pero durante un periodo breve. Solo las personas motivadas, permanecen haciendo una tarea el tiempo suficiente para lograr su meta y objetivos.

Aplicando la motivación en turismo se puede conseguir resultados importantes en cuanto a la implicación no solo de carácter profesional sino también de carácter colaborativa. Una estrategia a considerar por los líderes del sector hotelero para incrementar el sector turístico es motivar a las comunidades rurales para que apuesten por cambiar o mezclar su economía basada en la agricultura y ganadería a pasar a una economía turística, es así que diversos poblados del país empiezan un proceso de adaptación al servicio turístico, creando valor a sus recursos que progresivamente se empiezan a visibilizar en territorio nacional. A estos espacios rurales de emprendimiento se le suma en ocasiones por ejemplo criaderos para la pesca de trucha o cualquier pez y consumo directo de los clientes, tanto en la costa, sierra y selva de cualquier país, como alternativa de diversión, ocio o recreación, siendo un dato significativo que los pobladores que los

han desarrollado, afianzan sus servicios turísticos con actividades complementarias que también genera ingresos.

Lo líderes gremiales del sector turístico pueden aumentar la oferta de los productos turísticos culturales, ecológicos u otro, mientras muestren opciones donde existan circuitos que incluyen por ejemplo lomas, restos arqueológicos, zonas de acampado, áreas de deportes extremos, turismo vivencial entre otros. Esta motivación compuesta por las iniciativas que tengan las comunidades para crear nuevas alternativas, contagia a los vecinos a multiplicar nuevas opciones laborales que ofrece el turismo.

### **Actitud empresarial en el sector hotelero**

Las actitudes pueden ser una fuente de motivación y de mejora en el desempeño de las actividades cotidianas o en su defecto de la actividad laboral. Esta permite desarrollar el talento así como activar la cuota de liderazgo que se podrá desarrollar sobre todo en el ámbito turístico. Si los líderes gremiales hoteleros o turísticos pretenden, elaborar una guía de establecimientos hotelero, se necesitará un determinado tiempo en poder recabar la información, estructurarla y finalmente ponerla al servicio de los turistas.

Si se empieza por la recolección de información, se debe saber geográficamente el espacio territorial para poder delimitar el radio de acción en la recolecta de los datos que permitan confeccionar la guía turística. Además de conocer a profundidad los tipos de negocios turísticos que se tiene en la zona, evaluando su potencial en la capacidad receptora así como servicio y nivel de calidad que brinda a sus usuarios. Una vez clasificada la data se podrá ir distribuyendo en

cada sector de la guía las características que tiene cada establecimiento, luego se elaboran los pasos que debe seguir el turista para tener una información eficiente, y finalmente queda por publicar la guía turística bajo ciertos parámetros de calidad de la información que se difundirá.

Mediante la guía oficial de establecimientos turísticos se puede lograr consultar todos los tipos de alojamientos que posean a disposición, camping, hoteles, hostales, establecimientos de turismo rural, habitaciones de carácter turístico, así como agencias de viajes. Con esta guía se puede obtener la información permanente sobre el conjunto de establecimientos que brindan servicios turísticos en el distrito, zona urbana, modalidad, categoría, oferta, precios orientativos, marcas turísticas del entorno, todo un sin fin de ofertas que son capaces de atraer a los visitantes.

Con la actitud de líder empresarial en turismo y formando parte de un equipo de trabajo, se puede desarrollar una labor eficaz de explotar recursos turísticos en los territorios seleccionados, reflejándolos en planes estratégicos, proyectos, guías, manuales, etc. Por otro lado los líderes del sector hotelero necesitan conocer cómo desplegar planes estratégicos, que en síntesis son la estructuración en un documento de los pasos y acciones que se deben realizar para conseguir los objetivos planteados a mediano y largo plazo de manera eficaz y eficiente. En el documento se plasman zonas potenciales, fortalecer los recursos, determinar la tipología del visitante, líneas de intervención, comercio, ofertas complementarias, accesibilidad y señalización, ejes temáticos, colaboradores.

Las personas pueden tener diferentes actitudes, pero

se plantean 3 tipos que se relacionan con el trabajo:

- **Satisfacción en el trabajo:** también llamada satisfacción laboral, es la actitud que un empleado asume respecto del trabajo. Aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

- **Participación en el trabajo:** un término que mide el grado en que la persona se valora a sí misma y la filiación con su cargo laboral en la empresa con el cual están identificados, participan activamente y les importa el resultado obtenido.

- **Compromiso organizacional:** se refiere a que el empleado se identifique e involucre con la empresa, metas, objetivos. Se refiere a la identificación del servicio personal a la organización y el comportamiento con el trabajo al identificarse con su labor específica.

En épocas de crisis económica hay que desenvolverse para poder tener un puesto de trabajo, en ocasiones se encontrarán con que no están preparados para realizar una determinada actividad laboral. Por lo se debe realizar un reciclaje de las habilidades, conocimientos y actitudes, mostrando perseverancia para aprender un nuevo oficio que a futuro les permita desarrollarse. De acuerdo a lo planteado por Goncalves (1997), el trabajo del líder hotelero representa un elemento de vital importancia para el adecuado funcionamiento de las organizaciones y por consiguiente para un buen clima organizacional, ya que contribuirá al mejoramiento de las debilidades que posean los trabajadores para convertirlas

en oportunidades y fortalezas en busca de una mejor eficiencia de las actividades con el fin de obtener una ventaja competitiva dentro de la organización y en su entorno.

Existen muchos enfoques sobre el concepto de clima organizacional y de todos estos enfoques el que ha demostrado mayor utilidad es “el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

Por lo tanto, lo que percibe una persona en su lugar de trabajo resulta importante e indispensable al momento de mejorar situaciones que afecten a la organización, ya que ellos son los que conviven con esos problemas diariamente y tienen una percepción clara de las causas de estos problemas, por lo tanto se deben escuchar para darle una rápida solución sin que afecte las condiciones laborales de los empleados. Sin embargo el clima organizacional desde otro punto de vista se refiere principalmente “a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan.

El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación, la cual está integrada por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras, que influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización” (Álvarez, 1992).

### **El liderazgo y el clima organizacional en los hoteles**

De acuerdo a lo estimado por José Valls (2010),

las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- También están presentes las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización: (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Además se tienen en cuenta para valorar un buen clima organizacional sus tipos, ya que ayudan a identificar aspectos esenciales de la organización y en especial de sus trabajadores.

### **Importancia del clima organizacional**

Es común que todo empleado lleva consigo a su lugar de trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que merece y que es capaz de realizar. Los anteriores preconceptos reaccionan en el individuo con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo

de su jefe, la opinión del grupo donde labora, la rigidez de la estructura organizacional de la empresa donde labora, para determinar cómo ve su empleo y ambiente. En otras palabras el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también, por sus impresiones subjetivas en que trabaja (Dessler, 1985).

Es de vital importancia que los líderes del hotel diagnostiquen el clima organizacional, ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que pueden estar afectando la empresa, los factores que están reduciendo la eficacia y eficiencia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma. Brunet (1987) afirma que el clima refleja una manera global los valores, las aptitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima. Si el líder gerencial del hotel es capaz de analizar y diagnosticar un buen clima organizacional, este puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Por tanto un buen clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definida por la percepción de los miembros que integran o pertenecen a la empresa.

### Tipos de clima organizacional

A continuación se presentan algunos de los principales climas que pueden ser encontrados en una organización, según Litwin y Stringer (1968):

- **Clima tipo Autoritario-Explotador:** se caracteriza

porque la dirección de la organización no tiene confianza en sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función meramente descendente. Los empleados tienen que laborar en una atmósfera de temor, de castigos y amenazas, ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio, en el que la comunicación de la dirección con sus empleados, sólo existe en la forma de órdenes e instrucciones específicas.

- **Clima tipo Autoritario-Paternalista:** es aquel donde la dirección tiene confianza condescendiente en sus trabajadores, como las de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas, se toman en los niveles jerárquicos inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega más con las necesidades sociales de sus empleados, que tienen sin embargo, la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

- **Clima tipo Participativo - Consultivo:** en este tipo de clima las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección tiene confianza en los subordinados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas son mayores y los castigos ocasionales. Se trata, entonces, de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.

- **Clima tipo Participativo en equipo:** es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados

en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus subordinados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace sólo de manera ascendente o descendente, sino también lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe, una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

De igual manera Hernán Álvarez (1993) plantea en su investigación la existencia de dos tipos de clima organizacional, los cuales son:

- Clima organizacional gratificante.
- Clima organizacional nada gratificante.

Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

- La satisfacción de las personas.
- Su excelente creatividad y productividad.
- Su formación integral.
- La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
- Las buenas relaciones interpersonales, y
- La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

En cuanto al clima nada gratificante se puede decir que es

aquel que no genera las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades diarias de los empleados, trayendo como consecuencias: inconformidades, desmotivación, falta de calidad en los procesos, entre otros aspectos negativos tanto como para el empleado como para la organización.

Por otra parte para un buen clima organizacional es necesario tener presente unos elementos que permiten comprender mejor los aspectos con los que conviven a diario los trabajadores de las organizaciones.

### **El liderazgo en los hoteles y la gestión de la calidad total**

El enfoque de Calidad Total surgió en la década de los 50 en algunas industrias que desarrollaron un concepto de calidad, dirigido a lograr que sus productos cumplieren las especificaciones marcadas (peso, duración, resistencia, rapidez). Realizaban controles periódicos para evitar que productos defectuosos saliesen al mercado. Gradualmente, las empresas se dieron cuenta de que era más eficaz aprender a no cometer errores, desarrollando sistemas que les permitiesen asegurar la calidad de sus productos.

De acuerdo a lo planteado por Cuatrecases (2010), la calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad para satisfacer los requerimientos del usuario. Se presupone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado, lo cual deberá ajustarse a las necesidades expresadas o no, por los consumidores o clientes del mismo.

La competitividad exigirá, además que todo ello se logre con rapidez y al mínimo costo, siendo así que la rapidez y bajo costo serán, con toda seguridad requerimientos que pretenderá el consumidor del producto o servicio.

Una de las problemáticas más importantes que tenemos en el funcionamiento del turismo, está ligada a la variable que mide la prestación de servicios y es identificada por el usuario como calidad. En ocasiones los clientes mencionan que un hotel es “acogedor” y otorga la sensación que tiene las garantías necesarias para ofrecer un buen servicio, notando así una característica que plantea la presencia de la calidad.

Atendiendo a las definiciones de interés que pueden encontrarse acerca del concepto de calidad, según lo resumido por Valls (2008) se presenta a continuación algunas de ellas:

- Según la norma ISO la calidad es “la totalidad de características de un ente que le confiere la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas”. El concepto engloba una variedad extensa de actividades, situaciones u objetos tales como productos, servicios, sistemas, procesos, personas, organizaciones, etc.
- La norma DIN Instituto Alemán de Normalización (Deutsches Institut für Normung), establece que “la calidad en el mercado significa el conjunto de todas las propiedades y características de un producto, que son apropiados para satisfacer las exigencias existentes en el mercado al cual va destinado”.
- Además importantes gurús de la gestión de la calidad hacen referencia expresa a diferentes significados como:

- “Adecuación al uso y ausencia de defectos” (J.M Juran)
- “Cumplimiento de las especificaciones” (P.B. Crosby)
- “La mínima pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad” o “función de pérdida” (G. Taguchi).

Por otra parte, existen algunos conceptos que hay que tener en cuenta a la hora de definir la calidad, y que no están incluidos de forma explícita en las anteriores definiciones. La satisfacción plena de los clientes, implica no tan solo a los consumidores habituales de un bien, sino que también se consideran todos aquellos empleados, operarios, directivos, proveedores, accionistas, propietarios, etc., que aparezcan involucrados en la calidad.

De igual forma Cuatrecasas (Ibídem) plantea que la calidad debe representar un costo social mínimo para la comunidad. Es decir, debe reducir los costos derivados de las reparaciones o desperfectos creados al consumidor, los perjuicios medioambientales, y otros. A esto hace referencia expresa, la citada función de pérdida de Taguchi (1986).

Todavía perduran hoy día conceptos erróneos acerca de la calidad, como por ejemplo se asume que es cara, intangible, no medible o que representa necesariamente lujo, peso, brillo, tamaño o prestaciones. La calidad bien entendida y aplicada en consecuencia, resulta económica y rentable, aunque requiera tiempo, inversión y esfuerzo de forma continua.

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando la orientación. Se puede decir que su papel ha adquirido una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección, a convertirse en uno de

los pilares de la estrategia global de la empresa. En sus orígenes la calidad era costosa, por que consistía en rechazar todos los productos defectuosos, lo que representaba un primer costo, y después recuperar de alguna forma dichos productos si era posible, lo que representaba otro costo adicional. La calidad era responsabilidad exclusiva del Departamento de Inspección o Calidad.

Posteriormente se comenzaron a aplicar técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida. El concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que se conceda oportunidades de productos defectuosos.

Con la Gestión de la Calidad Total, se sigue ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la empresa, involucrando a los talentos humanos de la organización, liderados por la Alta Dirección, quien la administra desde la planificación y diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva filosofía de gestión en la empresa. Cuando la calidad deja de representar un gasto y se convierte en un modo de gestión, permite la reducción de costos y el aumento de beneficios.

Luego de revisar el avance de la variable calidad en la historia, consecuentemente se pueden establecer cuatro etapas de la evolución del concepto de calidad, cuyas características principales se resumen en:

- **Inspección:** Verificación de todos los productos de salida,

es decir, después de la fabricación y antes de que sean distribuidos hacia los clientes. Aquellos productos que no cumplen las especificaciones, no se encuentran dentro de los márgenes de tolerancia o simplemente son defectuosos, deben ser rechazados. Se realiza una labor de filtrado de todos los productos para garantizar que solo accedan al mercado aquellos en perfectas condiciones. La gestión del líder se fundamentaba en la inspección interpuesta como único instrumento de calidad, le genera un nivel bajo de rechazos, pero supone un costo elevado, porque ocurre en la etapa de producción para obtener calidad exigida.

- **Control del producto:** La aplicación de los conceptos estadísticos para el control y verificación de los productos ya fabricados, supuso un avance considerable que permitió la reducción de la inspección. Este tipo de control emplea técnicas basadas en el muestreo de los productos salientes. Aunque supone una reducción de las tareas de inspección, no deja ser un simple control de los productos de forma estadística. Los defectos siguen existiendo, así que el foco se hace en tratar de detectarlos antes de que lleguen a los consumidores, mediante una verificación de las muestras seleccionadas. La calidad obtenida en la etapa en que no se utilizaban otros instrumentos seguía siendo costosa para un nivel bajo, al menos con relación al total del volumen producido.

- **Control del proceso:** La evolución desde el control del producto al control ejercido sobre el proceso fue un paso importante hacia una calidad auténticamente controlada y aun costo aceptable. Se aplica el control de la calidad en la producción en general. En esta etapa de la evolución de la calidad, los productos ya no se controla únicamente

al final del proceso, si no que se inspecciona a lo largo de toda la cadena de producción, para evitar los defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos.

• **Gerencia de la Calidad Total (GCT):** la calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos. No solo se considera como una característica de los productos o servicios, si no que alcanza el nivel de estrategia global de la empresa.

En el sector hotelero, para lograr una calidad total es necesaria una orientación hacia los clientes quienes, a fin de cuentas, son lo que evalúan y deciden si pagarán por un servicio.

Así, el concepto moderno de calidad se define como la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o menor del que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido. De este concepto se pueden deducir, para el sector turismo, los siguientes tres puntos:

- Los clientes son los que evalúan la relación satisfacción/precio.
- Los turistas basan su criterio en las expectativas.
- Es importante que el precio se ajuste al valor real que el servicio aporta al turista.

El gerente conociendo como desarrollar de una forma integral lo antes expuesto, es capaz de poder tomar decisiones acertadas a la hora de vender el producto para la compañía que lo respalda. En el desarrollo de la actividad hotelera influyen múltiples factores

que no son factibles de una medición cuantitativa, pero que en definitiva afectan los resultados finales.

Por ejemplo, un resultado operacional medido estadísticamente puede tener un significado, pero analizado desde el punto de vista de la situación en que se desarrollaron las acciones, el panorama puede cambiar y lo que en un principio pareció bueno puede resultar malo, o a la inversa, lo que aparentemente era malo pudo haber sido excelente. De tal suerte, deberá recordarse que la interpretación y la correspondiente evaluación y mejora de los resultados han de realizarlas los administradores, que unido a su experiencia, necesitan de sentido común para actuar de forma eficaz y responsable para en definitiva tomar una buena y acertada decisión final.

### **Establecimiento del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad**

Basándonos en la Norma de la Calidad ISO 9001-2015, entendemos que la organización debe determinar tanto los límites como la aplicabilidad del Sistema de Gestión de la Calidad para establecer su alcance. Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar lo siguiente:

- a) Las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.
- b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.
- c) Los productos y servicios de la organización.

La organización debe aplicar todos y cada uno de los requisitos de esta Norma Internacional si son de aplicación

en el alcance determinado de su SGC. El alcance del Sistema de Gestión de Calidad en la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada.

El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y facilitar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización contemple que no es aplicable para el alcance de su Sistema de Gestión de la Calidad. La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos planteados como no aplicables no afectan a la capacidad de la organización de asegurarse la conformidad de sus productos y servicios y el incremento de la satisfacción del cliente.

Con la ISO 9001:2015, ese alcance puede ser mucho más concreto. Un sistema de gestión puede definirse para determinadas disciplinas, para las finanzas de la empresa, asuntos operacionales o la gestión de la calidad. Lo que hay que tener en cuenta es que todo sistema de gestión tiene límites, y hay aspectos donde los requisitos que lo definen pueden aplicarse o no. Esto es lo que llamamos alcance de un sistema de gestión.

La determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad incluye los procesos necesarios para garantizar que el sistema contiene todo el trabajo necesario para completar las actividades planificadas con éxito. A la hora de fijar el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 lo más importante es definir y controlar que se incluye y que no se incluye en dicho sistema. Para concluir, muchos piensan que si alguien no es un ejecutivo, un general o un presidente, no puede ser un buen líder. Esto es falso. Un líder es todo aquel

que dirige un equipo, en nuestro caso del sector hotelero,, aunque esté compuesto por una sola persona adicional. A pesar de considerarse un asunto místico poco asociado con otras habilidades, el liderazgo es en realidad, la capacidad de obtener proactivamente mayor partido de un equipo en cualquier circunstancia.

Lograr ser un líder efectivo, eficaz y eficiente en el sector de turismo hotelero, implica capaz de reconocer las oportunidades de mejora que debe implementar en sí mismo y la organización. De igual forma amerita tener capacidad técnica para lograr las metas aprovechando y potenciando al máximo los recursos de la organización (trabajo, materiales, talento humano), ser proactivo, tener voluntad, auto-motivado y poseer confianza en que se puede aprender mejorar continuamente para lograr resultados con la participación colaborativa de los empleados y la motivación para hacerlo.

El líder del sector hotelero debe ser ejemplo de los valores que desea sean parte de la organización, y debe privilegiar la gestión colaborativa, democrática y participativa para cosechar la gestión colectiva. La posición de líder no implica ningún privilegio especial en la organización. El liderazgo está definido por los resultados y no por los atributos.

## BIBLIOGRAFÍA

American Psychological Association, (2002). Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association. Washington D.C.:Manual Moderno.

Academy of Management Executive. (2005). Book

Reviews: And Dignity for All: Unlocking Greatness through Value-Based Leadership. Vol. 19 No. 1

Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo (CLADS) de INCAE Business School (2007)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Tesis y otros trabajos de grado. NTC 1486. Bogotá: ICONTEC, 2001. 23 p. 168

Naciones Unidas, OCDE, OMT y Comisión de la UE., 2001. Tourism Satellite Account. Recommended Methodological Framework, Nueva York, NY.

Norma DIN Instituto Alemán de Normalización (Deutsches Institut für Normung)

Organización Mundial del Turismo, 2001. Cuenta Satélite de Turismo un proyecto en desarrollo, Madrid.

Arias G., F., Heredia, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 5 ed México, Ed. Trillas, 1999

Aktouf, Omar y Chretien, Michel. Antropología de la comunicación y cultura organizacional. En Revista Cuadernos de Administración No 20, julio de 1995, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. 169. (1986)

Anderson, Terry. Leadership: New Skills for an Extraordinary Future. Amherst, Mass.: Human Resource Development Press, 1992.

Baquero, Clara y Sánchez, Emilio. Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). En Anales de Psicología. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia - España. Vol. 16, No. 2; pp. 167 – 175. (2000)

Bass, Bernard. “From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision.” Organizational Dynamics, vol.18 n° 3, pág. 10-31, 1990.

Bedard, Renée. Les fondements philosophiques de la direction, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration. (1995)

Bennis, Wad Nanus, B. Leaders: The Strategies of Taking Charge. Nueva York: Harper and Row, 1985.

Castillo, O. Dinámica de Grupo en las organizaciones. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo, 1998

Champagne, David W y Hogan, R. Craig. Supervisory and Management Skills: A Competency-Based Training Program for Middle Managers of Educational Systems. Publicado en forma privada, 1979.

Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, 5ed Colombia, Ed McGrawHill, 2001

Clifton, Donald and Nelson, Paula. Soar with Your Strengths. Dells Book, 1992.

Crosby, P.B., 1990. Hablemos de calidad. McGraw-Hill, México.

Datatur. Indicadores de competitividad: Indicadores de Rentabilidad Hotelera. México. Sector. (2005).

Dávila L. De Guevara, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración: Un enfoque crítico. Editorial McGraw Hill, Bogotá – Colombia. (2001)

De Cenzo, David y Robbins, Stephen. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa Wiley. México – México. (2001)

Deming, W.E., 1989. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, Madrid.

Dessler, G. (1985). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall.

Dessler, G. (2000). Administración de Personal. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 6ª. Ed.

Donnelly, James; Gibson, James; Ivancevich, John. Fundamentos de dirección y de administración de empresas. McGraw Hill / Irwin, Bogotá-Colombia. P.170. (1997)

Drucker, P. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. México: Sudamericana.

Ferrer, Juan. Gestión del Cambio. Editorial LID. España, 2014

Flores, J. (2003). Diseño de Competencias. Santiago de

Cuba.

Gómez, Luis. Balkin, David. Cardy, Robert. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. 2008

Gutiérrez, S. y Rubio, M. El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. Cuadernos de turismo. (2009)

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. Mac Graw Hill. 1998.

Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Estados Unidos: Prentice-Hall. (1969)

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth y Johnson, Spencer. Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. Séptima Edición. México: Prentice-Hall. (1998)

House, Robert y Aditya Ram. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management; Mayo – Junio. (1997)

Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997

Koontz, Harol y Weihrich, Heinz. Administración: una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill; Undécima Edición. México – México. (1998)

Koontz, Harol; O'donnell, Cyril y Weihrich, Heinz. Elementos de Administración. Ediciones McGraw Hill;

- Cuarta Edición. Madrid – España. (1990)
- Kotter, John P. La verdadera labor de un líder. Grupo Editorial Norma. Bogotá – Colombia 171. (1999)
- Kouzes, James y Posner, Barry. The Leadership Challenge. Jossey-Bas, 2002.
- Lee, Chris. Followership: The Essence of Leadership in Training. Minneapolis: Lakewood Publications Inc., 1991.
- Likert, Rensis. Un nuevo método de Gestión y Dirección. Ediciones Deusto. Bilbao – España. (1965)
- Litwin, George H. Stringer, Robert Jr. Motivation and Organizational Climate. Editorial Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968
- Levine, Rick Locke Christopher, Searls Doc y Weinberger David. El Manifiesto Cluetrain. Tomado de un sitio web <http://www.cluetrain.com/>. 1999
- Lussier, Robeth y Achua, Christopher. Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. Ediciones Thomson Learning. México. (2002)
- Maslow, Abraham. Motivation and personality. Editorial Harper & Row Publishers; Segunda Edición. Estados Unidos. (1970)
- Matsushita, Konosuke. El Secreto de mi Éxito: Cualidades necesarias de un gerente. PHP INSTITUTE 1983

- Medina, D. R. y García, J. M. (2005). Dirección estratégica de la empresa turística. Papeles de Economía Española, 102, 162-175.
- Medina, S. y González, R. (2010). La formación en tecnologías de la información y la comunicación en la titulación de turismo, ¿es adecuada? Teoría de la educación,
- Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización. Ediciones Alfaomega. México. (2001)
- McGregor, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. McGraw-Hill. Edición 34 años, Revisada. Bogotá – Colombia. (1996)
- Norval, A. J. THE TOURIST INDUSTRY. Editorial Pitman & Sons, Ltd. Londres 1936.
- Ogliastri, Enrique (1996) Pedro y Gloria. Tomado de Revista Universidad EAFIT, No. 94. 172
- Peters, Tom. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. Nueva York: Harper Perennial, 1987.
- Poon, A. Tourism, technology and competitive strategies. Oxon: CABI Publishing. 1998
- Quinn, Faerman, Thompson y McGrath. Becoming a Master Manager. A Competency Framework. Wiley. Segunda Edición. (1996)
- Reusch, J (editor) New Traditions in Business: Spirit and Leadership in the 21st Century. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Octava Edición. México – México. (1999)

Rodríguez, M. M. y Guisado, M. Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva. Revista galega de economía. (2003)

Semler, Ricardo. La Administración sin Administradores. Tomado de: Contra la Corriente. Vergara Editores. Sao Paulo – Brasil. (1994)

Valls, José (2008). Propuesta del Premio Nacional de la Calidad de Venezuela. Centro de Investigación de Estudios Gerenciales de Guayana (CIGEC), Puerto Ordaz, Venezuela.

Schein, Edgar. La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes. Barcelona-España. (1988)

Taguchi, G., 1986. Introduction to quality engineering designing quality: into products and processes. UNIPUB, White Plains, NY.

Vineet, Nayar. Primero, Los Empleados los Clientes, Después: Como transformar de arriba a abajo la gestion empresarial convencional. Bresca. Editorial Profit, 2011.

Yi, Y., 1990. A critical review of customer satisfaction. En: Zeithaml, V. A. (Ed.), Review of Marketing. American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 68- 123.