

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

Reflections on leadership in hotel institutions

Reflexões sobre liderança em instituições hoteleiras

^I Lenin A. Párraga-Zambrano
lenin_andres_p@hotmail.com

^{II} Henry X. Mendoza-Ponce
xamendoza@live.co.uk

^{III} Luis D. Andrade-Alcívar
luisandrade70@hotmail.com

Recibido: 10 de enero de 2017 * **Corregido:** 26 de abril de 2017 * **Aceptado:** 21 de julio de 2017

^I Magister en Gerencia Educativa, Diploma Superior en Liderazgo Educativo, Ingeniero Comercial, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión Chone, Chone, Ecuador.

^{II} Magister en Enseñanza del Idioma Inglés, Licenciado en Ciencias de la Comunicación Especialización Periodismo, Profesor de Segunda Enseñanza Especialización Inglés, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Chone, Chone, Ecuador.

^{III} Magister en Planificación y Gestión de Proyectos Agroturísticos y Ecológicos, Diploma Superior en Liderazgo Educativo, Ingeniero en Ciencias Empresariales con Especialización en Gestión Empresarial, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Chone, Chone, Ecuador.

Resumen

Hoy, las organizaciones se desenvuelven en ambientes dinámicos, surgen nuevas necesidades, ventajas competitivas y mercados. En esta realidad, los líderes juegan un papel esencial en las organizaciones. 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. La hotelería, que representa un sub proceso del turismo, requiere del liderazgo efectivo. En este trabajo se hacen algunas reflexiones en torno al liderazgo en las organizaciones hoteleras. Estas incluyen aspectos importantes del liderazgo, las relaciones interpersonales y el líder, la gestión o liderazgo hotelero, las estructuras organizaciones y el liderazgo en la gerencia hotelera, el gerente líder, entre otros.

Palabras clave: Liderazgo; hoteles; líder; organizaciones hoteleras; gerencia.

Abstract

Today, organizations are operating in dynamic environments, emerging new needs, competitive advantages and markets. In this reality, leaders play an essential role in organizations. It is for this reason that at present the leadership is a subject that has aroused much interest and has marked transcendence, due to the search and implementation of strategies by senior management. The hotel industry, which represents a sub-process of tourism, requires effective leadership. In this work, some reflections are made around leadership in hotel organizations. These include important aspects of leadership, interpersonal and leader relationships, hotel management or leadership, organizational structures and leadership in hotel management, the leading manager, among others.

Keywords: Leadership; hotels; leader; hotel organizations; management.

Resumo

Hoje, as organizações estão operando em ambientes dinâmicos, novas necessidades emergentes, vantagens competitivas e mercados. Nessa realidade, os líderes desempenham um papel essencial nas organizações. É por esta razão que, atualmente, a liderança, é um assunto que despertou grande interesse e marcou a transcendência, devido à busca e implementação de estratégias pela alta administração. A indústria hoteleira, que representa um subprocesso de turismo, requer liderança efetiva. Neste trabalho, algumas reflexões são feitas em torno da liderança em organizações hoteleiras.

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

Estes incluem aspectos importantes da liderança, relacionamentos interpessoais e líder, gestão ou liderança hoteleira, estruturas organizacionais e liderança na gestão hoteleira, o principal gerente, entre outros.

Palavras chave: Liderança; hotéis; líder; organizações hoteleiras; gestão.

Introducción

En la actualidad cuando se habla del éxito o del fracaso en las organizaciones, se tiene que tratar necesariamente de la gerencia y los líderes. 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 el liderazgo.

Muchos directores de empresa han expresado que no escapan de las dudas sobre si actúan de la mejor forma o de manera errada. 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.

Este trabajo presenta como objetivo reflexionar sobre el liderazgo en las organizaciones hoteleras.

Desarrollo

El liderazgo en el sector hotelero debe intentar incrementar la rentabilidad de las organizaciones, debe procurar el fomento de 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. La perspectiva sería efectuar una gestión adecuada de las personas en las organizaciones hoteleras, constituyendo un valor diferenciador que aumenta la competitividad de quienes lo practican.

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

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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 comportamiento 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" 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.

Cabe destacar que en ocasiones la administración autocrática coacciona, mientras que los líderes se ganan la voluntad y el entusiasmo de sus seguidores.

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

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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 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.

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.

Pueden existir muchas teorías, pero la confianza depositada en un liderazgo productivo, rentable, congruente, coherente, ético, responsable y honesto son indicadores determinantes en la satisfacción de los empleados y las partes interesadas en una organización hotelera.

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.

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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.

En ocasiones, se habla indistintamente de gestión o liderazgo 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. Suceden 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: 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

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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.

- Liderar: Se requiere liderar con inteligencia una compañía, empresa, institución, país o un hotel, 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.

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.

El tema de liderazgo en las estructuras organizaciones tributa a que 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.

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

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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 pensarán 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

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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.

Hoy se debe 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.

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

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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.

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.

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 si 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.

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. 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.

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.

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.

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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.

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,

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

preferentemente diferenciándose de quienes practican una gestión estática, burocrática, sin visión adaptativa y con lineamientos retardatarios.

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.

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,

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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 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.

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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.

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.

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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.

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.

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.

En 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.

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

- **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 a 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:

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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.

En cuanto a la ética de la gerencia, se puede decir que 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.

Conclusiones

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.

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

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.

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.

Referencias bibliográficas

Aktouf O., Chretien M, 1995. Antropología de la comunicación y cultura organizacional. Revista Cuadernos de Administración No 20. 1995.

Anderson T. 1992. Leadership: New Skills for an Extraordinary Future. Human Resource Development Press. 1992.

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

Baquero C., Sánchez E, 2000. Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder. Anales de Psicología. 2000.

Bass B. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision. Organizational Dynamics vol.18 nº 3. 1990.

Bedard R. 1995. Les fondements philosophiques de la direction. Thèse de Doctorat en Administration. Montréal: s.n., 1995.

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

Castillo O. 1998. Dinámica de Grupo en las organizaciones. s.l. : Universidad de Carabobo, 1998.

Reflexiones acerca del liderazgo en las instituciones hoteleras

- Champagne D.W., Hogan R., 1979. Supervisory and Management Skills: A Competency-Based Training Program for Middle Managers of Educational Systems. 1979.
- Chiavenato I. 2001. Administración de Recursos Humanos. s.l. : Ed McGrawHill, 2001.
- Clifton D., Nelson P., 1992. Soar with Your Strengths. Dells Book. 1992.
- Crosby P.B. 1990. Hablemos de calidad. México: McGraw-Hill, 1990.
- Datur. 2005. Indicadores de competitividad: Indicadores de Rentabilidad Hotelera. México: s.n., 2005.
- Davila L., De Guevara C. 2001. Teorías Organizacionales y Administración: Un enfoque crítico. . Bogotá - Colombia: Editorial McGraw Hill, 2001.
- De Cenzo D., Robbins S., 2001. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa Wiley, 2001.
- Dessler G. 2000. Administración de Personal. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2000.
- . 1985. Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall, 1985.
- Donnelly J., Gibson J., Ivancevich J., 1997. Fundamentos de dirección y de administración de empresas. Bogotá-Colombia: McGraw Hill, 1997.
- Drucker P. 1974. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. México: s.n., 1974.
- Ferrer J. 2014. Gestión del Cambio. España: LID, 2014.
- W.E., Deming. 1989. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: s.n., 1989.