



Vol. 9, Nº 21 (diciembre / dezembro 2016)

UN NUEVO LIDERAZGO PARA LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

José Alberto Martínez González

jmartine@ull.edu.es

Universidad de La Laguna

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Alberto Martínez González (2016): "Un nuevo liderazgo para las empresas turísticas", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 21 (diciembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/liderazgo.html>

Resumen

El turismo es un sector que posee unas características particulares que deben ser tenidas en cuenta por el directivo de la empresa turística que desee asumir su rol como líder de la organización. Entre esas características, que afectan indiscutiblemente a la experiencia interna de la empresa y a la forma de liderarla, destacan su naturaleza intangible e inmaterial de los productos que se comercializan, la importancia de la cooperación con los stakeholders, la competencia del sector que conlleva una lucha por la satisfacción y la lealtad del turista, la complejidad y carácter multidimensional y sistémico del sector, el impacto económico, social y medioambiental de la actividad turística, la relevancia creciente de los medios de comunicación y el comercio electrónico, etc. El líder de la empresa turística debe tener en cuenta todos estos aspectos externos, y además adoptar siete desafíos que son ineludibles en la dirección de las organizaciones turísticas en el mundo actual. Y de todos estos aspectos trata este paper.

Palabras clave: Liderazgo, empresa turística, sector turístico, competencias directivas

Title: A new leadership for the tourist firms

Abstract

Tourism is a sector that has some particular features that must be attended by the director of the tourist company that want to assume his role as leader of the organization. These characteristics, which unquestionably affect the internal experience of the company and how to lead it, include the intangible and immaterial nature of the products that are sold, the importance of cooperation with stakeholders, the competence of the sector for the satisfaction and loyalty of the tourist, the complexity, multidimensional and systemic nature of the sector, the economic, social and environmental impact of tourism, the growing importance of the media and e-commerce, etc. The leader of the company tourist must attend all these external aspects, and also adopt seven challenges that are actually unavoidable in the tourist organizations in the world. And all these aspects have been included in this paper.

Key words: Leadership, business tourism, tourism sector, managerial competencies

1.- El papel de los aspectos externos: particularidades actuales del sector turístico y su influencia en el liderazgo de las empresas

Según el glosario básico de la página Web de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo comprende las actividades que desarrollan las personas durante sus viajes y estancias fuera de su entorno habitual, por un periodo de tiempo inferior a un año, bien sea con fines de ocio, negocio u otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el destino. Se trata de una actividad cada vez más importante a nivel económico, social y medioambiental, y su contribución al Producto Interior Bruto (PIB) es fundamental para países como España. El sector aporta una considerable cantidad de ingresos a la economía de las regiones o de los países que desarrollan esta actividad económica, y contribuye al proceso de creación de nuevos empleos y a la diversificación de las economías (Kandampully, 2000).

Específicamente en Canarias el turismo posee aun una mayor relevancia económica, medioambiental y social: según datos de la Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras de Canarias (FRONTUR-Canarias) en 2014 las Islas Canarias recibieron un total de 13.870.342 turistas. Esta actividad económica representa el 31,4% del total del PIB de la región, contribuyendo con el 30,4% del total de impuestos recaudados en las Islas y empleando al 35,9% del total de trabajadores en la Comunidad Autónoma. Por tanto el turismo es el principal sector generador de empleo de la economía canaria, lo cual concuerda con el Estudio del Impacto Económico del Turismo en Canarias (IMPACTUR Canarias 2014).

Por la crisis económica, el turismo pudo llegar a resentirse inicialmente, pero después ha logrado una estabilidad y un crecimiento, convirtiéndose incluso en un sector "colchón" que, debido a su carácter global e intersectorial, hace difícil la caída de la economía de las regiones turísticas (Page, Song y Wu, 2012). Igualmente el turismo es un sistema integrado con una naturaleza relacional entre los múltiples agentes o actores que están involucrados en la actividad turística (Martínez, 2013), naturaleza que tiene implicaciones en el tipo de decisiones que se tomen para poder desarrollar la actividad.

Además, el turismo es un fenómeno dinámico y complejo (Parra y Calero, 2006; Anuar, Ahmad, Jusoh y Hussain, 2012), un sector en el cual se ofertan productos y servicios con un componente de intangibilidad, con información asimétrica para determinados sujetos y con la participación de diversos grupos de interés. También el riesgo caracteriza al sector turístico, en primer lugar por el carácter intangible de los productos y servicios, cada vez más comercializados en modo online, lo cual crea cierta incertidumbre acerca de las características del producto/servicio (Hernández, 2015). Y también porque intervienen agentes diversos (hoteleros, intermediarios,...) de diferentes culturas, distantes y con distinta responsabilidad en el diseño y gestión de los paquetes turísticos. Todo ello indica la importancia de la dirección de las empresas turísticas para que el producto y/o servicio turístico llegue a satisfacer las expectativas de los agentes implicados (Martínez, 2014).

Por otro lado, al tener el turismo un carácter sistémico que integra varios elementos y procesos con el objetivo de ofrecer productos turísticos, se debe abordar su gestión desde una perspectiva integradora, una que permita garantizar la sostenibilidad del destino y de sus actividades, y asumir la responsabilidad social de las empresas turísticas. Es necesaria por tanto la interacción de las empresas con fuertes relaciones de interdependencias, tomando las decisiones adecuadas para llegar a ofertar el producto turístico (Parra y Calero, 2006).

Existen diversos modelos explicativos del turismo, y todos ellos tienen implicaciones en la dirección de las empresas turísticas (Arellano, Osorio, Torres y Vázquez, 2013). Por ejemplo, en el Modelo de Desarrollo del Ciclo de Vida del Destino Turístico (Butler, 1980, 2000), los destinos turísticos evolucionan por etapas: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y post-estancamiento (declive, estabilización o rejuvenecimiento). Cada etapa tiene una serie de características que deben tenerse en cuenta al dirigir la empresa turística (Oreja, Parra y Yanes, 2008). En el otro extremo, en el Modelo del Caos del sistema turístico el turismo se configura con un carácter incontrolable e impredecible, donde pueden surgir fallos en los procesos de planificación y decisión. Todo ello da lugar a una naturaleza caótica del

sistema turístico que funciona como un sistema vivo, un aspecto que debe tenerse en cuenta por los directivos de las empresas turísticas (Zahra y Ryan, 2007).

En el desarrollo del turismo juegan un papel destacable la colaboración de los stakeholders, como son los agentes empresariales y la comunidad residente, entre otros segmentos. Estos pretenden satisfacer sus expectativas y necesidades (Sirakaya, Ekinci y Kaya, 2008). Autores como Plaza, De Burgos y Belmonte (2011) argumentan que resulta fundamental incorporar las demandas de los grupos de interés al proceso de toma de decisiones de las empresas turísticas, reduciendo los inconvenientes y resaltando las ventajas que estos grupos representan. Esa incorporación puede ser simplemente aportando información o participando en el propio proceso de decisión (Jiménez y Paternostro, 2010).

En la moderna visión del desarrollo de los destinos turísticos y la gestión de las empresas del sector se hace hincapié en la necesaria cooperación de los residentes y otros agentes significativos en la gestión de las empresas. Es necesario establecer nexos de colaboración con los distintos agentes del destino para llegar a tomar las decisiones apropiadas en cada momento. La cooperación permite obtener más información, detectar oportunidades, reducir inconvenientes para la sociedad residente, etc. (Martínez, 2014).

Por otro lado, la importancia en el turismo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entendida como una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general, también influye en la toma de decisiones que se llevan a cabo en las empresas e instituciones vinculadas al turismo. Hay que tener en cuenta que la RSC genera beneficios a las empresas turísticas, bien sean de imagen, reputación, lealtad o calidad percibida (López y Segarra, 2011). Por otra parte y según Jiménez y Paternostro (2010), tener en cuenta la RSC en la toma de decisiones puede obedecer a factores legales, políticos, estratégicos o éticos y morales, es debido a ello que las empresas turísticas están incorporando la responsabilidad social a sus decisiones, acciones y procesos de gestión, fijando objetivos y estrategias no solo económicas, sino también sociales y medioambientales.

De igual manera, el desarrollo del turismo centrado en la sostenibilidad, es decir, garantizando las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras (englobando las tres dimensiones: económica, medioambiental y sociocultural), también afecta al proceso de toma de decisiones y a la dirección de las empresas turísticas. De este modo, la planificación y las decisiones turísticas deben garantizar la sostenibilidad y reconocer los impactos positivos y negativos que generan la actividad, para poder decidir y actuar sobre ellos. No debemos olvidar que la sostenibilidad mejora la imagen de las organizaciones turísticas y del destino (Sánchez, Betancourt y Falcón, 2012).

La dinámica reciente y creciente por conseguir nuevos clientes y aumentar la satisfacción y fidelidad del turista como consumidor han hecho posible el desarrollo de modelos de comportamiento de compra que dan relevancia a las decisiones del turista, teniendo en cuenta los aspectos internos del sujetos y las variables externas. En un contexto de marketing y de orientación al mercado y al consumidor los directivos de las empresas turísticas deben realizar esfuerzos por conocer a los clientes y llevar a cabo programas y actuaciones tendentes a satisfacerles y fidelizarles (Martínez, 2014).

Por último, otros aspectos externos deben ser tenidos en cuenta por parte del directivo de la empresa turística. Uno de ellos se refiere a la normativa turística, que también tiene implicaciones a la hora de tomar decisiones. El hecho de que la legislación establezca una serie de deberes u obligaciones y derechos que se deben cumplir para desarrollar la actividad turística, conlleva una serie de restricciones, o bien beneficios legales, que se deben abordar cuando se va a tomar una decisión. Otros aspectos son la creciente importancia de la globalización y su integración con los aspectos locales, los indicadores y estadísticas acerca de la competitividad relativa de los países y los destinos turísticos (i. e. OMT y WEF), el desarrollo de las nuevas tecnologías informáticas aplicadas al comercio electrónico (i. e. las redes sociales, m-commerce, etc.), los aspectos humanos y organizativos de la empresa, los valores y la cultura de la organización (Martínez, 2014).

Por consiguiente, el directivo de la empresa turística debe tener en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente para dirigir y liderar con éxito las empresas turísticas.

2.- La visión interna: un nuevo liderazgo de la empresa turística

En el sector turístico el liderazgo es un factor crítico que distingue a unas organizaciones de otras, especialmente en época de crisis. Un buen liderazgo de la empresa turística supone tener en cuenta los aspectos sectoriales mencionados en el apartado anterior, entre otros, y generar en las organizaciones nuevas perspectivas y cambios de actitud y mentalidad, lo que conlleva nuevas emociones, nuevas conductas y mejores resultados (Hiep y Pruijs, 2006). En este sentido Cardona y Rey (2010) y Rodríguez y Álvarez (1999) destacan que la importancia del liderazgo en el sector turístico no ha dejado de crecer y muy probablemente seguirá creciendo en las próximas décadas. Por ejemplo, los autores destacan que cada vez es mayor el número de empresas turísticas que realizan programas de formación para el desarrollo del liderazgo, y cada vez se impulsa más el desarrollo del liderazgo entre los empleados, en todos los ámbitos y niveles de la organización.

¿Cómo se concibe el liderazgo? Para Castro (2006) y Cetina, Ortega y Aguilar (2010) el liderazgo es el proceso por el cual una persona, normalmente un directivo de empresa o de área, tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto de la empresa turística. Desde este punto de vista el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo, resultado de la percepción social: el sujeto es percibido como líder por los demás, especialmente los colaboradores de la empresa turística. Sin embargo el liderazgo no siempre ha sido concebido de la misma manera. En la primera mitad del siglo XX, cuando aún no se había desarrollado el turismo de masas, los investigadores buscaban las características personales y exclusivas de los dirigentes célebres, en un intento por diferenciar a los líderes de aquellos que no lo eran (Castro y Benatuil, 2007). A partir de los años ochenta surgen los enfoques relacionales del liderazgo, es decir, en las relaciones de influencia entre directivos y colaboradores, coincidiendo con un desarrollo turístico y del marketing más relacional y centrado en el cliente. Como luego veremos, actualmente el modelo imperante es el modelo de competencias (Cardona y García, 2004).

Para Pedraja y Rodríguez (2004) existen multitud de tipologías de estilos de liderazgo aplicables a la empresa turística, aunque son tres los estilos fundamentales: el estilo de liderazgo participativo, el estilo de liderazgo colaborativo y el estilo de liderazgo instrumental. El estilo de liderazgo participativo se caracteriza porque el directivo que utiliza dicho estilo tiene en cuenta la opinión de los subordinados y les consulta para decidir, algo necesario en una empresa turística debido al contacto y relación cotidiana del turista con los colaboradores. El estilo de liderazgo colaborativo se caracteriza porque el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien y transmitan buenas vibraciones a los turistas. Por último, en el estilo de liderazgo instrumental el líder explica a sus subordinados cómo llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin realizar consultas de ningún tipo.

Por su parte, Cardona y Rey (2008) clasifican los estilos de liderazgo aplicables en la empresa turística del siguiente modo: (i) *liderazgo transaccional*, se caracteriza por una relación de influencia entre el directivo y sus colaboradores que es esencialmente económica, pues el directivo se apoya en los premios y castigos para motivarlos; (ii) el *liderazgo transformador* se caracteriza por una relación de influencia profesional con los colaboradores que va más allá del intercambio de esfuerzos e incentivos, de modo que el colaborador no sólo está interesado en la retribución económica que percibirá a cambio de su trabajo, sino también en el trabajo mismo; (iii) el *liderazgo trascendente* conlleva una relación de influencia personal en la que el colaborador, además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, busca mediante una labor bien hecha, satisfacer necesidades reales de personas, colectivos o de la sociedad en general. La influencia del líder trascendente es aún más profunda que la del líder transformador, pues puede influir no sólo con premios y castigos, o con retos profesionales

atractivos, sino también apelando a la necesidad que otros tienen de contribuir a un proyecto que realmente vale la pena. En la empresa turística los directivos deben adoptar uno u otro estilo según convenga, dadas unas situaciones y contextos.

En la actualidad se acepta que para liderar la empresa turística en la actualidad los directivos deben adoptar siete desafíos:

Desafío 1º: Dirigir de manera flexible e integrada

La realidad turística se impone ahora, primando una visión integradora y flexible frente al tradicional desempeño aislado y rígido de los tres roles básicos: empresario, gerente y líder (Pardo, 2004). Por tanto, el directivo de la empresa turística debe repensar la idea comúnmente aceptada de que el empresario es quien debe dirigir su empresa. Y es frecuente encontrar directivos que ejercen la combinación del rol de gerente y el rol de empresario, y además lo hacen inadecuadamente. Naturalmente, otros muchos lo hacen correctamente. Es cierto que la propiedad del capital otorga capacidad jurídica de decisión, pero no ofrece garantías de que las decisiones de gestión sean las adecuadas. Esto es particularmente importante en el sector turístico, pues salvo en las empresas pequeñas y locales, los directivos no suelen ser los propietarios de la entidad. Por otra parte, dirigir una empresa turística y asumir al mismo tiempo el rol de empresario y el de directivo no es tarea fácil, pues cada rol requiere un diferente desenvolvimiento por parte del directivo. Quien siempre dirija desde posiciones de propiedad, quizás no siempre acierte como gestor. Y viceversa.

La necesaria integración y flexibilidad en el desempeño de los tres roles significa, básicamente, dos cosas: primero, que el director de una empresa turística debe asumir el rol de propietario, lo sea verdaderamente o no, para no olvidar ni obviar que, en definitiva, la empresa es precisamente eso, un negocio que requiere una inversión y de la cual se debe obtener la suficiente rentabilidad (no olvidemos que una inversión no sabe quién es su propietario); y por otra parte, que a veces debe desempeñarse el rol de líder y otras el de gestor, no siempre una cosa o la otra, porque eso sea lo que conviene hacer, dadas las situaciones y las circunstancias.

Desafío 2º: el liderazgo no es sólo una cuestión de técnica

En infinidad de seminarios y de talleres los directivos aprenden técnicas de gestión de la empresa turística que se sitúan entre ellos mismos y los colaboradores. En estos casos las técnicas adquieren protagonismo y los agentes realmente importantes – gerentes, turistas y colaboradores – son los grandes olvidados. No cabe duda de que las técnicas de motivación, las de trabajo en equipo, las de comunicación y las de negociación, entre otras muchas que son aplicables en recepción, pisos, etc., son verdaderamente importantes, pero no deben adquirirse y aplicarse sin más, sin que el propio líder se transforme y sin tener en cuenta a los colaboradores, además de las situaciones y las circunstancias características del turista y de la experiencia turística (Martínez, 2009).

Araujo, Barrutia y Rivera (2002) señalan que, especialmente en el caso del turismo, la formación del directivo debe someterse a examen. Algunos investigadores como Bardisa (2007), Cabrera (2002) y Rodríguez, Alcover y Gil (1998) se plantean la necesidad de una nueva formación de directivos, un nuevo aprendizaje continuado de técnicas de liderazgo que no necesariamente debe producirse en las aulas, pues el turismo es experiencial y multidimensional: es posible llevar el aprendizaje a la experiencia cotidiana del propio directivo, mientras dirige a los demás.

Desafío 3º: el directivo no debe dirigir tal como es

Es frecuente escuchar afirmaciones como la que sigue: “tal como es el directivo, así dirige” (Martínez, 2011a, 2011b, Vázquez, 2004). El desafío para el directivo de una empresa turística consiste en realizar un trabajo de ampliar la consciencia respecto a sí mismo (rasgos, actitudes, hábitos, relaciones, emociones, etc.), para descubrirse. Y después deberá transformarse y perfeccionarse como persona y como profesional, liderándose a sí mismo antes de liderar a los demás. Este proceso de toma de conciencia fue ya anunciado, en el ámbito de la inteligencia

emocional, por Goleman (1996). Si el turismo es un sector en cuyos procesos e interacciones el mundo emocional y social se encuentra enormemente implicado, éste desafío posee una gran relevancia para el directivo.

¿Por qué debe el directivo asumir el reto y realizar el proceso de liberación? En primer lugar porque el perfil del directivo – como el de cualquier otra persona – está integrado, es decir, todas las formas de pensar, de actuar y de sentir del sujeto tienen el mismo signo, sabor y color. Tal y como hemos sugerido, qué duda cabe de que un directivo inseguro – por mencionar un ejemplo - pensará, actuará, sentirá y se relacionará de esa manera, insegura (Castro, 2006). Por otra parte, esos patrones (que en definitiva constituyen guiones y estados) son rígidos y mecánicos, de manera que se ponen de manifiesto en casi todas las situaciones y circunstancias. Y fueron aprendidos por condicionamiento (premios y castigos) o por modelado, durante el desarrollo vital del directivo. Cuando un directivo llega a tomar posesión de su cargo, el trabajo ya está hecho, pues nadie es directivo en las fases iniciales de su desarrollo, sino después de la adolescencia. Ahora corresponde realizar un trabajo, el de desprenderse de automatismos y comenzar a adoptar las formas de pensar, de sentir y de actuar que correspondan, según la riqueza socio-afectiva y experiencial de las situaciones y las circunstancias típicas del sector turístico. En unos casos habrá que ser más inseguro que en otros. En ciertas ocasiones el directivo deberá ser más afectivo, y en otras más frío, pero siempre desde la propia y genuina esencia y a consciencia, porque el directivo es en este caso el ebanista, el instrumento y la madera (Martínez, 2010a, 2010b).

Desafío 4º: el líder ha de dirigir desde el interior hacia el exterior

En el sector turístico son especialmente válidos los modelos y las propuestas de liderazgo que se centran en la importancia otorgada a que el directivo ejerza su rol atendiendo primero al contexto. Estos modelos y propuestas se agrupan bajo el título de “liderazgo situacional”, y podemos sintetizar dos enfoques en este sentido: el enfoque de la relación personal y el enfoque de la tarea/relación. El primero se refiere a las influencias y consideraciones del líder respecto a sus colaboradores; el segundo tiene que ver con el grado en el que el directivo atiende de manera combinada a las relaciones con los colaboradores y a las tareas y objetivos que aquellos deben realizar o alcanzar, respectivamente. En el marco del segundo enfoque son destacadas las aportaciones de Sánchez (2000) y Sánchez y Rodríguez (2010), en las cuales se destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo, pues ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación: si los subordinados son diferentes, que lo son, deben ser tratados de un modo distinto. Por tanto, la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales que se ponen de manifiesto en cualquier experiencia turística.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones: la tarea y la relación. Podemos imaginar dos ejes (tarea y relación) que hacen posible múltiples combinaciones de puntos en un plano que representen la atención que el directivo presta a la tarea (tiene que ver con los objetivos de la organización turística, el cumplimiento de los plazos, etc.) y a las relaciones (integración del equipo, actitudes, motivación, etc.). Desde un punto de vista gráfico, el directivo con puntuaciones “5x5” sería el que preste una atención moderada a ambos aspectos, mientras que el directivo “1x10”, por ejemplo, sería el que atienda muchísimo a una de las dos variables y muy poco a la otra. Como puede apreciarse, existen tantas combinaciones o estilos como puntos en el plano: por ejemplo 4x3, 6x9...El modelo, que es muy conocido, es muy expresivo y representa el desafío para el directivo de liderar en aquel punto del plano que corresponda, al margen de sí mismo. En unos casos el directivo tomará la iniciativa centrándose en el componente “tarea”, para que los objetivos se cumplan y las tareas se realicen, dedicándole menos atención (o ninguna) al componente relación, porque el equipo está integrado y, simplemente, lo que sucede es que sus miembros no están haciendo el trabajo como debiera. En otros casos ocurrirá lo contrario: el equipo trabaja pero las relaciones no son buenas, así es que el directivo no se centrará en las tareas y si en las relaciones. Por tanto, al menos teóricamente, existirán infinidad de combinaciones entre “tareas” y “relación”, tantas como puntos en el plano, como hemos mencionado.

Desafío 5º: el directivo debe disolver su ego

Cardona y Rey (2008) proponen un liderazgo de la empresa turística centrado en la misión (LCM), cuya expresión sintética y gráfica es una fórmula que contiene en el numerador tres variables: el compromiso, la cooperación y el cambio, aspectos todos ellos fundamentales en la empresa turística. En el denominador de la fórmula sólo se incluye la variable "ego". El objetivo del directivo es conseguir que el resultado de la fórmula del liderazgo – su propia fórmula - sea lo más elevado posible, aumentando el numerador y/o disminuyendo el denominador. La propuesta de Cardona y Rey es tan simple como expresiva, pues cualquiera de las tres variables del numerador debe ser superior a cero, ya que si no fuera así el resultado de la fórmula no sería correcto. En realidad el mensaje de Cardona y Rey (2008) es claro: el directivo, en todo caso, debe liderar con cierta dosis de compromiso, cooperación y cambio, por ese orden. Es decir, liderar con compromiso, consiguiendo cooperación para implementar los cambios, pues las experiencias entre colaboradores, o entre éstos y los turistas, poseen dichos atributos. No obstante se debe tomar la propuesta matemática de Cardona y Rey con una mentalidad abierta y a la vez flexible. Abierta porque en el numerador de la fórmula cada directivo puede añadir otras variables esenciales en el sector turístico y en el contexto de la empresa, tales como la comunicación, la coordinación, la confianza, etc., por ser fieles a la propuesta de los autores introduciendo variables relevantes que comiencen por la letra "c". Flexibles porque la mera incorporación de variables a la fórmula así como el grado de importancia y el valor otorgados por el directivo a cada una de las variables dependerá de las situaciones y de las circunstancias, no de los rasgos, los gustos y las preferencias del directivo.

Más sugerente y trascendente que el numerador de la fórmula del liderazgo lo es el denominador. Si el numerador se refiere al ámbito externo de la actuación del directivo, y lo representa, lo cual incluye siempre la relación con los demás y la apertura y flexibilidad, el denominador implica que el directivo disminuya el valor que le otorga a su propio ego, lo que en absoluto significa descuidarse o abandonarse a sí mismo, sino todo lo contrario, adoptando un enfoque de orientación al cliente y a los demás. Disolver el ego significa que el directivo no se crea superior a los demás, porque ni lo es ni eso es lo más inteligente, y que abandone el egocentrismo. También tiene que ver con el hecho de llevar a cabo el trabajo de acercarse a su genuina naturaleza como persona. Todo ello para identificar y gestionar condicionamientos mecánicos y personajes que no le corresponden y que están asociados o conllevan patrones rígidos y estereotipados de cognición, acción, emoción y relación (Martínez, 2010a, 2011a). Ese perfeccionamiento de sí mismo y el acercamiento a la realidad turística que ese proceso conlleva le permitirá al líder dirigir mejor a los demás, además de a sí mismo. Sólo el directivo que se libera de su ego para centrarse desde sí mismo en los demás, y en las circunstancias y las situaciones, podrá liderar con éxito a los otros.

Desafío 6º: el líder debe desarrollar competencias

Algunos investigadores (García, 2006; Rodríguez, 2006) han afirmado que el término *competencia* constituye un concepto amplio y difícil de definir y de evaluar, además de ser multimedia y multidisciplinar. Amplio porque, cada vez más, incluye aspectos vinculados al ser (valores, actitudes, etc.), no sólo los relativos al saber o al saber hacer. Difícil de definir porque, entre otras cosas, tiene que ver con elementos internos y externos al sujeto. Y es difícil de evaluar precisamente por todas esas características, lo que hace "farragoso" encontrar o emplear medidas objetivas válidas y fiables. Sin embargo, en la actualidad casi todos los investigadores coinciden también en varias cuestiones: (i) la competencia integra contenidos relativos a los tres ámbitos del sujeto: saber, saber hacer y saber ser-estar; (ii) cada vez más las definiciones del término competencia incluyen más elementos del ser (motivaciones, rasgos, actitudes, aspectos sociales, etc.) que del saber o del saber hacer; y (iii) destaca en las diferentes acepciones de competencia su carácter finalista y contextual.

Según Castillo y Abad (2004) el concepto de *competencia* empezó a utilizarse en el contexto de la empresa turística a partir de las aportaciones realizadas por McClelland (1973), para quien el éxito profesional y personal del directivo no se podía predecir únicamente a partir de variables personales, como eran los rasgos o las actitudes. Es cierto que los rasgos conllevan un determinado potencial, pero el comportamiento concreto del sujeto es el resultado de una compleja interacción de múltiples variables en un contexto turístico concreto. Posteriormente Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) sugerirían que la efectividad y el éxito del directivo requieren un buen ajuste entre la persona (es decir, su capacidad, valores, intereses, etc.), las

demandas de una actividad concreta y el entorno organizativo (cultura, estructura, estrategia, políticas, etc.). Del mismo modo para Boyatzis las capacidades son necesarias pero no suficientes para predecir el rendimiento: es necesario desarrollar con éxito una tarea en un contexto turístico determinado. Según las propuestas de Goleman (1996, 2005), son las competencias emocionales las que distinguen a un directivo ejemplar de otro que no lo es. Él señalaba que cerca de trescientos estudios patrocinados por organizaciones diferentes subrayaban que la excelencia del liderazgo dependía más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas. Como antes mencionamos, la naturaleza social y emocional de la experiencia, procesos y relaciones turísticas muestran la relevancia de dichas afirmaciones en el sector.

Algunos investigadores (Cardona y Rey, 2010; García, 2006; Rodríguez, 2006) afirman que, en la actualidad, las competencias directivas constituyen un sistema que integra “saber”, “saber hacer” y “saber ser-estar”, lejos de las definiciones centradas exclusivamente en conocimientos, rasgos o aptitudes. La competencia, por tanto, se refiere a: (i) el *saber*, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea de dirigir a los demás: la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, etc.; (ii) el *saber hacer*, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas: procedimiento para motivar a los demás, para delegar, etc. (iii) el *saber estar*, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización: los valores vinculados al logro, al trabajo en equipo, etc. (iv) el *querer hacer*, mostrando el interés y la motivación precisos: vocación para dirigir a los demás; (v) el *poder hacer*, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad; (vi) la competencia se manifiesta en comportamientos observables de eficacia en un contexto determinado.

Por otra parte, las competencias y las habilidades no son la misma cosa. Para Climent (2010) existen importantes diferencias entre las habilidades y las competencias:

- Las habilidades forman parte de las competencias, son constructores de éstas.
- Por el contrario, las competencias no son componentes de las habilidades.
- La identificación y desarrollo de las habilidades debe hacerse desde temprana edad, a través de la infancia, la adolescencia y la juventud.
- Para el desarrollo de habilidades el contexto puede ser secundario, para las competencias es siempre crítico.
- Mientras las habilidades se descubren y ejercitan, las competencias se cultivan y perfeccionan.
- Las habilidades conciernen al aprendizaje y a la educación de los individuos en todas las etapas de la vida.
- Las competencias, en cambio, se circunscriben a la formación de las personas adultas.
- No todas las habilidades individuales son relevantes para el desarrollo de las competencias de una persona.
- La práctica de una habilidad no significa la práctica de una competencia.
- La comprensión es determinante para cualquier tipo de competencia, pero no para cualquier tipo de habilidad.
- Los valores son el soporte fundamental de las competencias. Las habilidades, salvo por el valor que en sí mismas representan, carecen de éstos.
- Pueden existir habilidades al margen de intereses económicos y sociales.
- Es posible diseñar competencias, pero no diseñar habilidades.

Según Chinchilla y Torres (2002), una de las más divulgadas propuestas sobre competencias directivas es la del IESE, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (García, Cardona y Chinchilla, 2001), y que incluye las siguientes competencias. El lector podrá apreciar que el

coaching se incluye entre las competencias relacionadas con la dirección de los colaboradores (competencias intratégicas).

Tipo de competencia	Competencia
Estratégicas	Visión de negocio Resolución de problemas Gestión de recursos Orientación al cliente Red de relaciones efectivas Negociación Orientación inter-funcional
Intratégicas	Comunicación Organización Empatía Delegación Coaching Trabajo en equipo Desarrollo de los empleados Liderazgo Dirección de personas Resultados económicos
De eficacia personal	Proactividad Autogobierno Resolución de problemas Gestión personal Integridad Desarrollo personal

Cuadro 1: competencias directivas (Fuente: Chinchilla y Torres, 2002)

Por tanto, el desafío para los directivos de las empresas turísticas consiste en asumir que, efectivamente, el liderazgo y la dirección de empresas tienen mucho que ver también con el aprendizaje y el desarrollo de competencias. No es suficiente con adquirir conocimientos acerca de lo que el liderazgo es, o acerca de cómo aplicarlo. Tampoco lo es desarrollar habilidades de comunicación o de negociación, entre otras muchas. Las competencias incluyen valores, actitudes, rasgos, habilidades, conocimientos, etc., y forman un set integrado que debe ser desplegado con acierto por el directivo en un contexto determinado (Martínez, 2011a, 2011b).

Ese es el desafío del directivo, aprender competencias y transformarse como persona. Eso implica ampliar la consciencia respecto a las formas de pensar (actitudes, creencias...), de sentir (emociones, inteligencia emocional...), de actuar (toma de decisiones, delegación...) y de ser/estar (rasgos, relaciones, valores...) respecto a la experiencia turística. Por tanto, el directivo debe aprender competencias para dirigir a los demás, al mismo tiempo que es competente dirigiéndose a sí mismo, para liderar según sean las situaciones y las circunstancias (Martínez, 2011a; Rodríguez, Alcocer y Gil, 1998). No obstante, cada uno desarrollará una impronta y un estilo determinado (Jiménez, 2001). Y es muy probable que, además de aprender, los directivos deban también *desaprender* algunas cosas, especialmente los mecanismos del ser que no le permiten ser libre, vinculados también a cognición, emoción, hábito y relación (García, 2002). Dichas pautas rígidas asociadas al ser fueron adquiridas por condicionamiento y modelado durante el desarrollo, pero las circunstancias y las situaciones han cambiado, son distintas y variadas.

Desafío 7º: el directivo debe liderar mediante un enfoque de coaching

Dada la naturaleza del turismo y de las experiencias turísticas que se desarrollan en el sector, en el seno de las empresas turísticas, el coaching constituye una filosofía y una metodología de dirigir y liderar de alto valor. De la Corte (2002) concibe al coaching como un proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico que recibe una persona o un profesional de una organización – un directivo de área o un colaborador, por ejemplo - con su total implicación y corresponsabilidad. El objetivo es mejorar su comportamiento, globalmente o en algunas áreas, para asumir nuevas responsabilidades dentro - o fuera - de la Organización. Y para enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, bien sean de comunicación, de relación interpersonal, de trabajo en equipo, de toma de decisiones, de cambios estructurales, de

gestión de conflicto, etc. Por tanto, las características de los procesos que se desarrollan en la empresa turística hacen del coaching una vía muy adecuada. Según Lozano (2008), mediante el coaching se pretenden facilitar nuevos aprendizajes y cambios estructurales en la vida y la profesión de las personas, consideradas individualmente. Y es que los directivos que utilizan el coaching están especializados no sólo en el detectar errores, sino también en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallos, aportando cada uno lo mejor de sí para lograr las transformaciones, descubrir el potencial y generar/aprovechar alternativas y oportunidades. Constituye, por tanto, un proceso integral de reflexión y de acción proactiva. También de intervención o corrección. En este sentido integral y desde una perspectiva sistémica señala Barrios (2004) el proceso de coaching debe contemplarse desde la perspectiva del pensamiento sistémico: también en coaching la totalidad es más que la suma de las partes.

Los roles que puede asumir el directivo para conseguir el cambio mediante el coaching son los siguientes (Dattner, 2006; Williams, Martín y Byrne, 2002): (i) rol de filósofo, en tanto que gestiona los principios de vida y de trabajo que posee el sujeto en un marco de cultura organizacional; (ii) rol de psicólogo, pues también gestiona rasgos, formas de pensar, creencias, teorías implícitas, emociones, etc.; (iii) rol de antropólogo, porque el ser humano es ante todo un ser socio-cultural y forma parte de organizaciones sociales, por ejemplo la empresa; (iv) rol de pedagogo y maestro, por manejar estrategias y estilos de aprendizaje y des-aprendizaje; (v) rol de socio colaborador y negociador que se involucra con responsabilidad en la relación y en el proceso; (vi) rol de investigador, porque escucha atentamente, identifica áreas de desarrollo, descubre necesidades reales, hace preguntas y observa atentamente; (vii) rol de orientador y tutor, pues es un guía que orienta sugiriendo, ofreciendo opciones o desafiando para conseguir la acción y el cambio; (viii) Por último, es un mentor catalizador del cambio y un fedatario, porque certifica lo que se hace, la forma en que se hace y los logros alcanzados.

Podemos afirmar que el directivo coach asume roles que implican actuar directamente, señalando las áreas que deben mejorarse e indicando cómo hacerlo, o bien dejar absoluta libertad al sujeto para que identifique dichas áreas y/o encuentre y aplique con éxito actuaciones alternativas (preventivas o de intervención). Asumirá esos roles extremos cuando los objetivos, los recursos, la situación y las circunstancias así lo exijan. Pero generalmente se posicionará en una zona media, estando atento para facilitar que el sujeto descubra qué aspectos debe mejorar y cuáles cambiar (relativos a formas de pensar, sentir, actuar y relacionarse), cómo y cuándo hacerlo con eficiencia e ingenio, y como aplicar los cambios de manera cotidiana, autoevaluándose (O'Connor y Lages, 2005).

Conclusiones

El sector turístico tiene unas características particulares que le diferencian de otros sectores. Entre dichas características destacan su naturaleza intangible e inmaterial, su complejidad, su dinamismo y carácter multidimensional, su naturaleza sistémica, su interrelación con otros sectores, la importancia del turista y otros stakeholders o su impacto en el PIB y el entorno económico, social y medioambiental de muchos países. El directivo de la empresa turística que asuma el rol de líder deberá tener en cuenta que estos aspectos externos repercuten directa o indirectamente en las experiencias que se produzcan en la empresa turística y, por tanto, en la forma de dirigir. Además, el líder de la empresa turística debe dirigir respondiendo a siete desafíos esenciales que responden a la naturaleza del sector y de las experiencias humanas, que incluyen a los turistas y los colaboradores de la organización.

Bibliografía

Anuar, A. N. A., Ahmad, H., Jusoh, H. y Hussain, M. Y. (2012). The roles of tourism system towards development of tourist friendly destination concept. *Asian Social Science*, 8(6), 146-155.

Araujo, A., Barrutia, J. y Rivera, O. (2002). La formación para directivos a examen. *Capital humano*, 15(152), 70-75.

- Arellano, A., Osorio, M., Torres, J. y Vázquez, D. (2013). El turismo desde el pensamiento sistémico. *Investigaciones turísticas*, 5, 1-28.
- Bardisa, T. (2007). Qué formación para qué dirección. *Organización y gestión educativa*, 15(3), 19-25.
- Barrios, A. (2004). La chispa de la vida: el coaching. *Boletín de estudios económicos*, 5(183), 463-475.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Nueva York: Wiley.
- Butler, R. (1980). The concept of a tourism area cycle of evolution: Implications for the management of resources. *Canadian Geographer*, 24, 5-12.
- Butler, R. (2000). The resort cycle two decades on. In B. Faulkner, E. Laws, & G. Morcado (Eds.), *Reflections on experience*, 284-298. London: Cassell.
- Cabrera, Á. (2002). La formación de directivo: nuevos desafíos, nuevos rumbos. *Capital humano*, 15(160), 92-94.
- Cardona, P. y García, P. (2004). *Liderazgo basado en competencias*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Cardona, P. y Rey, C. (2008). *El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización*. Ocasional paper. Barcelona: IESE.
- Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Ideas, Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 118, 1-3.
- Castillo, A. M. y Abad, I. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la enseñanza universitaria a la realidad directiva. *Información comercial española (ICE)*, 2795, 29-41.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22(1), 89-97.
- Castro, A. y Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de psicología*, 23(2), 216-225.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137.
- Chinchilla, M. y Torres, M. (2002). *Liderazgo personal*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Climent, J. B. (2010). Reflexiones sobre la Educación basada en competencias. *Revista complutense de educación*, 21(1), 91-106.
- Dattner, B. (2006). Tres roles que los entrenadores ejecutivos deben evitar. *Capital humano*, 19(203), 90-100.
- De la Corte, J. (2002). La figura del coaching en el ámbito laboral. *Derecho y conocimiento*, 2, 269-284.
- García, E. (2002). Aprender y des-aprender en épocas de crisis: retos para la formación de directivos. *e-Deusto*, 20, 29-31.

- García, M. R. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista inter-universitaria de formación del profesorado*, 20(3), 253-269.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.
- Hernández, R. (2015). *Los mercados turísticos. Determinantes, tendencias e indicadores*. Apuntes de la asignatura de Mercados Turísticos del Máster en Dirección y Planificación del
- Hiep, E. y Pruijs, L. (2006). Cómo demostrar un liderazgo efectivo en un ámbito intercultural. *Información Comercial Española*, 830, 125-132.
- Jiménez, J. J. y Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 7-34.
- Jiménez, P. (2001). Dirigir, una cuestión de estilo. *Capital humano*, 14(143), 30-33.
- Kandampully, J. (2000). The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example. *Managing Service Quality*, 10(1), 10-19.
- López, M. Á. y Segarra, M. (2011). Actitudes de los estudiantes de administración de empresas hacia la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. *Revista Complutense de Educación*, 22(2), 235-248.
- Lozano, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (63), 127-137.
- Martínez, J. A. (2009). *La empresa actualizada*. Madrid: Grupo editorial Búho.
- Martínez, J. A. (2010a). *Sin riesgo no hay cambio*. Madrid: Grupo editorial Búho.
- Martínez, J. A. (2010b). La naturaleza de las competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 6(12), 10-27.
- Martínez, J. A. (2011a). El aprendizaje de competencias directivas en el marco del espacio europeo de educación superior, el caso del Grado en Turismo. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 3(25), 1-17.
- Martínez, J. A (2011b). Liderazgo y competencias directivas en época de crisis. *Contribuciones a la economía*. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>.
- Martínez, J .A. (2013). El turismo como sistema significativo. Ideas para la gestión de las empresas turísticas. TURyDES, *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 6(14).
- Martínez, J. A. (2014). *Comportamiento de compra del turista residente. El caso de la generación "Y" en Canarias*. Tesis doctoral. La Laguna: Universidad de La Laguna.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 46, 70-84.
- O'connor, J. y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona: Urano.
- Oreja, J. R. y Yanes, V. (2007). Perceived environmental uncertainty in tourism: A new approach using the Rasch model. *Tourism Management*, 28, 1450-1463.

- Page, S., Song, H. y Wu, D. C. (2012). Assessing the impacts of the global economic crisis and swine flu on inbound tourism demand in the United Kingdom. *Journal of Travel Research*, 51(2), 142-153.
- Parra, E. y Calero, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: Editorial McGraw-Hill España.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73.
- Plaza, J. A., De Burgos, J. y Belmonte, L. J. (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta integradora. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3), 151-161.
- Rodríguez M. (2006). *Evaluación, Balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.
- Rodríguez, F., Alcocer, C. M y Gil, F. (1998). Formación de competencias directivas. *Revista de psicología social*, 13(2), 189-193.
- Rodríguez, M. D. y Álvarez, J. L. (1999). *El trabajo directivo y sus competencias*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 25-39-39.
- Sánchez, N., Betancourt, M. E. y Falcón, M. C. (2012). Acercamiento teórico al desarrollo local sostenible y su recuperación para el turismo. *El Periplo Sustentable: Revista de Turismo, Desarrollo y Competitividad*, 22, 7-36.
- Sirakaya, E., Ekinci, Y. y Kaya, A. G. (2008). An examination of the validity of SUN-TAS in cross-cultures. *Journal of Travel Research*, 46(4), 414-421.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Vázquez, J. C. (2004). Los ocho valores del buen líder. *IEEM*, 7(13), 138-140.
- Williams, M., Martín, C. E. y Byrne, J. (2002). Estudio sobre los 8 comportamientos clave del coach. *Excelencia*, 35, 12-14.
- Zahra, A. y Ryan, C. (2007). From chaos to cohesion-Complexity in tourism structures: An analysis of New Zealand's regional tourism organizations. *Tourism Management*, 28(3), 854-862.