



Universidad de Sevilla
Departamento de Economía Aplicada I

La evolución de los estilos directivos en los directores de hoteles españoles de Meliá Hotels International S.A.

Tesis Doctoral

Autor:

Francisco M. Piedras Murillo

Directores de la tesis:

Dr. D. Carlos Arias Martín

Dr. D. Mario Castellanos Verdugo

Programa de Doctorado en Turismo



Departamento de Economía Aplicada 1

**La evolución de los estilos directivos en los
directores de hoteles españoles de Meliá Hotels
International S.A.**

Autor:

Francisco M. Piedras Murillo

Directores de la tesis:

Dr. D. Carlos Arias Martín

Dr. D. Mario Castellanos Verdugo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

0.- Resumen y palabras clave	11
1.- Introducción	15
1.1.- Breve semblanza de Meliá Hotels International S.A.	17
1.2.- Algunas notas sobre su filosofía directiva	21
1.3.- Bosquejo de la figura del director de hotel	25
2.- Marco conceptual de los estilos directivos	27
2.1.- Aproximación al <i>Coaching</i>	
2.1.1.- Definiciones de <i>Coaching</i>	30
2.1.2.- Características del <i>Coaching</i>	32
2.1.3.- Tipos de <i>Coaching</i>	40
2.2.- El Liderazgo Situacional	43
2.2.1.- Diferentes versiones del modelo	44
2.2.2.- La inadecuación de estilos directivos	52
2.3.- Las competencias directivas	
2.3.1.- Introducción al concepto de competencias	57
2.3.2.- Definición de un modelo de competencias	60
2.3.3.- Competencias genéricas y de futuro	63
2.3.4.- La Gestión por competencias en España y en Meliá Hotels Inter- national	67
2.4.- La flexibilidad en los estilos directivos	
2.4.1.- La flexibilidad en los modelos de Interdependencia	72
2.4.2.- Motivos y valores: la Inteligencia Emocional	76
2.4.3.- Estilos de los directores españoles de Meliá Hotels International	83
2.5.- Cursos a directivos de Meliá Hotels International	89
2.5.1.- Curso “El proceso de <i>Coaching</i> ” (Crinelli)	91
2.5.2.- Curso de Desarrollo Directivo (Otto Walter)	100
3.- Justificación de la investigación e hipótesis de trabajo	105
4.- Metodología	113
4.1.- Censo y segmentación de los directores de hoteles españoles de Meliá Hotels International	115

4.2.- Enfoque cuantitativo	
4.2.1.- Cuestionario sobre evolución de estilos en Meliá Hotels International	118
4.2.2.- Análisis no paramétricos de significación estadística	
4.2.2.1.- Prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas	122
4.2.2.2.- Prueba de Kruskal-Wallis de muestras independientes..	122
4.3.- Enfoque cualitativo	123
4.3.1.- Selección de directores a entrevistar	128
4.3.2.- Guión para las entrevistas personales	130
4.3.3.- Percepción externa: los jefes de departamento	133
4.3.4.- Cuadro y calendario de entrevistas.....	135
4.3.5.- Software utilizado	136
5.- Resultados de la investigación cuantitativa	139
5.1.- Sección A): análisis del nivel de respuesta	142
5.2.- Sección B): afirmaciones sobre estilos directivos	
5.2.1.- Análisis descriptivo	143
5.2.2.- Análisis mediante la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas	148
5.2.3.- Análisis mediante la prueba de Kruskal-Wallis de muestras independientes	150
5.3.- Sección C): formación en <i>Coaching</i>	
5.3.1.- Análisis descriptivo	151
5.3.2.- Análisis mediante la prueba de Kruskal-Wallis de muestras independientes	153
5.4.- Comentarios de los encuestados	155
5.5.- Conclusiones de la Investigación Cuantitativa	156
6.- Resultados de la investigación cualitativa	159
6.1.- Casos individuales	162
6.1.1.- Análisis del director D2	
6.1.1.1.- Opiniones del director D2	168
6.1.1.2.- Opiniones del jefe de Departamento J2	174
6.1.1.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D2	179
6.1.1.4.- Resumen del director D2	180
6.1.1.5.- Resumen del jefe de departamento J2	181
6.1.2.- Análisis del director D3	
6.1.2.1.- Opiniones del director D3	184
6.1.2.2.- Opiniones del jefe de departamento J3	193

6.1.2.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D3	200	
6.1.2.4.- Resumen del director D3	201	
6.1.2.5.- Resumen del jefe de departamento J3	202	
6.1.3.- Análisis del director D4A		
6.1.3.1.- Opiniones del director D4A	205	
6.1.3.2.- Opiniones del jefe de departamento J4A	213	
6.1.3.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D4A	214	
6.1.3.4.- Resumen del director D4A	220	
6.1.3.5.- Resumen del jefe de departamento J4A	221	
6.1.4.- Análisis del director D4B		
6.1.4.1.- Opiniones del director D4B	224	
6.1.4.2.- Opiniones del jefe de departamento J4B	234	
6.1.4.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D4B	243	
6.1.4.4.- Resumen del director D4B	245	
6.1.4.5.- Resumen del jefe de departamento J4B	246	
6.1.5.- Análisis del director D4C		
6.1.5.1.- Opiniones del director D4C	248	
6.1.5.2.- Opiniones del jefe de departamento J4C	257	
6.1.5.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D4C	262	
6.1.5.4.- Resumen del director D4C	264	
6.1.5.5.- Resumen del jefe de departamento J4C	265	
6.1.6.- Análisis comparativo de los directores del grupo IV		267
6.1.7.- Análisis del subdirector D5		
6.1.7.1.- Opiniones del subdirector D5	270	
6.1.7.2.- Opiniones del jefe de departamento J5	279	
6.1.7.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D5	285	
6.1.7.4.- Resumen del subdirector D5	287	
6.1.7.5.- Resumen del jefe de departamento J5	288	
6.1.8.- Análisis del director D0, ajeno a Meliá Hotels International		
6.1.8.1.- Opiniones del director D0	290	
6.1.8.2.- Resumen del director D0	301	
6.1.9.- Comentarios fuera de secuencia		
6.1.9.1.- Matices femeninos en la dirección.....	303	
6.1.9.2.- Homenaje a Joan Cifre	304	
6.2.- Análisis comparativo de casos múltiples		
6.2.1.- Los estilos directivos propios	305	
6.2.2.- Los estilos directivos de los predecesores.....	307	
6.2.3.- Los estilos directivos de los sucesores	308	
6.2.4.- La importancia de las habilidades directivas.....	309	
6.2.5.- La aplicación práctica de los principios de <i>Coaching</i>	310	
6.2.6.- Conclusiones de los directores de hotel entrevistados	311	

6.2.7.- Conclusiones de los jefes entrevistados	312
6.2.8.- Los <i>Briefings</i> : una herramienta de alineamiento.....	315
6.2.9.- Matices del análisis cuantitativo pendientes de confirmación.....	317
6.3.- Análisis complementario con el <i>software</i> Atlas TI	324
6.4.- Conclusiones de la Investigación Cualitativa	327
7.- Conclusiones finales, limitaciones y futuras líneas de Investigación.	331
7.1.- Conclusiones finales	333
7.2.- Limitaciones y líneas de investigación futuras	341
7.2.1.- Sobre directores de otras compañías hoteleras.....	342
7.2.2.- Sobre diferentes enfoques de <i>Briefings</i>	343
7.2.3.- Sobre matices femeninos en la dirección de hoteles	344
7.2.4.- Sobre la influencia de la experiencia laboral en la evolución de los estilos directivos	345
7.2.5.- Sobre los estilos de otros directivos corporativos hoteleros.....	345
8.- Agradecimientos	347
9.- Referencias bibliográficas	351

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1.- Filosofía directiva de Meliá Hotels International.....	22
2.2.- Perfiles de colaboradores y estilos directivos adecuados (Hersey, 1985)	45
2.3.- Grados de madurez de colaboradores y estilos directivos (Martínez Ferrando, 2010)	47
2.4.- Matriz “Skill/Will” (Landsberg, 1997).....	48
2.5.- Perfiles de colaboradores y estilos directivos adecuados (Crinelli, 1999)	49
2.6.- Perfiles de colaboradores y estilos directivos adecuados (Hersey, 2005)	51
2.7.- Inadecuación de estilos directivos (<i>Management Mismatch</i>).....	55
2.8.- Inadecuación de tareas (Teoría de Fluir)	56
2.9.- Ejemplo de competencia: definición y niveles	60
2.10.- Perfil de competencias y <i>Gap</i>	63
2.11.- El modelo del “Iceberg”	77
2.12.- Ejemplo de <i>Feedback</i> sistemático	95
4.1.- Tareas implicadas en el análisis de datos	128
4.2.- Ejemplo de organigrama hotelero	134

ÍNDICE DE TABLAS

2.1.- Tipos de <i>Coaching</i>	40
2.2.- Gerente tradicional versus “Líder Coach”	42
2.3.- Comparativo de Estilos vs Perfiles	52
2.4.- Capacidades y competencias de la Inteligencia Emocional	81
4.1.- Censo completo de directores de Meliá Hotels International España	116
4.2.- Censo depurado de directores de Meliá Hotels International España	117
4.3.- Relación entre el cuestionario y las hipótesis	122
4.4.- Atributos de los paradigmas cuantitativo y cualitativo	124
4.5.- Distribución de entrevistas por grupos	128
4.6.- Directores a entrevistar	130
4.7.- Entrevistas y claves para el análisis	136
4.8.- Categorías y códigos para el análisis con Atlas TI	138
5.1.- Nivel de respuesta al cuestionario	142
5.2.- Análisis de las respuestas B.1) a B.5)	145
5.3.- Variación relativa de las respuestas B.1) a B.5)	146
5.4.- Tabulación de respuestas al apartado B)	148
5.5.- Significación estadística de las respuestas a las parejas de preguntas B.1) a B.5)	149
5.6.- Significación estadística de las respuestas a las preguntas B.7a) a B.7c)	150
5.7.- Tabulación de respuestas al apartado C) de <i>Coaching</i>	152
5.8.- Significación estadística de las diferencias entre grupos de las preguntas C.1) a C.7)	154
6.1.- Resumen de la entrevista al director D2	183
6.2.- Resumen de la entrevista al director D3	204
6.3.- Resumen de la entrevista al director D4A	223
6.4.- Resumen de la entrevista al director D4B	247
6.5.- Resumen de la entrevista al director D4C	266
6.6.- Resumen comparativo del grupo IV de directores consolidados	269
6.7.- Resumen de la entrevista al subdirector D5	289
6.8.- Resumen de la entrevista al director D0 (ajeno a Meliá H.I.)	302
6.9a).- Resumen de las entrevistas a directores (Estilos).....	321
6.9b).- Resumen de las entrevistas a directores (Opiniones).....	322

6.10.- Resumen de las entrevistas a jefes de departamento	323
6.11.- Códigos y expresiones de búsqueda para codificación automática	324
6.12.- Resumen de evidencias identificadas	325
11.1.- Tabulación de respuestas al apartado B) (censo completo)	378
11.2.- Análisis de respuestas B1 a B5 (censo completo)	378
11.3.- Variación relativa de las respuestas B.1) a B.5) (censo completo)	379
11.4.- Tabulación de respuestas al apartado C) de <i>Coaching</i> (censo completo)....	379

ÍNDICE DE APÉNDICES

1.- Estilos directivos, versión participante	365
2.- Estilos directivos, versión colaborador	366
3.- Estilos directivos, versión superior	367
4.- Estilos directivos posteriores, versión colaborador	368
5.- Comparativo estilos directivos, versión colaborador	369
6.- Agenda de contenidos y disposición de sala de un curso de <i>Coaching</i>	370
7.- Relación de cursos de <i>Coaching</i> a directores de Meliá H.I.	372
8.- Cuestionario sobre evolución de estilos directivos	373
9.- Guión para las entrevistas a directivos hoteleros (*)	375
10.- Guión para entrevistas a jefes de departamento hoteleros (*)	377
11.- Tablas de respuestas totales, sin depurar, al cuestionario.....	378
12.- Opiniones espontáneas de algunos directores encuestados	380
13.- Borrador de resolución de la 25ª Asamblea de la Asociación Española de Directores de Hotel (Benalmádena, Abril de 1997)	385

(*) Por su importancia para la mejor comprensión de las entrevistas, son también reproducidos en el capítulo de Metodología en sus epígrafes 4.3.2 y 4.3.3.

RESUMEN
Y PALABRAS CLAVE

0.- RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Los directores de los hoteles españoles de la cadena Meliá Hotels Internacional S.A. –en adelante Meliá H.I.– han experimentado, durante las últimas décadas, un cambio sustancial en sus estilos directivos, cambio materializado en una sustitución progresiva de estilos directivos autoritarios y paternalistas por estilos más participativos y capacitadores, en una mayor inclinación a escuchar a sus colaboradores, en una mayor concienciación sobre la necesidad constante de alinear esfuerzos en la organización, compuesta por departamentos en gran modo independientes y a menudo insolidarios, en una percepción creciente de que el consenso y el convencimiento se muestran como armas más eficaces para conseguir un buen clima organizativo que el mero ejercicio de la autoridad, y en la firme asunción de que la fijación de prioridades es una responsabilidad propia e irrenunciable del estamento directivo, pero que debe compatibilizarse con la aplicación de competencias personales de *Management* tales como trabajo en equipo, liderazgo o sensibilidad interpersonal.

En consecuencia, apuestan por la inclusión de habilidades directivas como el *Coaching* y las técnicas de negociación y comunicación en la formación de futuros ejecutivos hoteleros y, más concretamente, en los másters específicos de dirección hotelera. En concreto, la aplicación práctica al trabajo diario de los principios de *Coaching* suscita un amplio consenso entre el colectivo objeto de estudio; sin embargo, tales principios son aceptados con mayor naturalidad por los directores jóvenes que por los veteranos ya consolidados.

PALABRAS CLAVE:

Directores de hotel, Estilos Directivos, Formación en *Coaching*, *Coaching* Ejecutivo, *Manager as a Coach*, Gestión del Desempeño, Escucha Activa, Alineamiento, Habilidades Directivas.

0.- SUMMARY AND KEY WORDS

In recent decades, the general managers of the Spanish hotels operated by the Meliá Hotels International chain –henceforth Meliá H.I.– have seen a substantial change in their management style. This change has led to a gradual replacement of an authoritarian and paternalistic management style with a more participatory and coaching style, with a greater inclination to listen to employees, a greater awareness of the constant need to align efforts within the organisation –composed of separate departments which are largely independent and often antagonistic–, a growing perception that consensus and persuasion are more effective ways to achieve a positive organisational climate rather than the mere exercise of authority, and a firm assumption that the setting of priorities is the responsibility of the management team, but which must nevertheless be made compatible with the application of personal management skills such as teamwork, leadership or interpersonal sensitivity.

The general managers of the Spanish Meliá H.I. hotels thus opt to include management skills such as coaching, and negotiation and communication techniques in the training of future hotel executives and, more specifically, in the hotel management masters courses. In particular, the practical application of the principles of coaching in the day-to-day routine raises a broad consensus amongst the group under study; however such principles are accepted more naturally by younger general managers than by better established veterans.

KEYWORDS:

Hotel General Managers, Managerial Styles, Training on Coaching, Executive Coaching, Manager as a Coach, Performance Management, Active Listening, Alignment, Management Skills.

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

1.- INTRODUCCIÓN

En este capítulo introductorio se va a realizar una aproximación a la compañía hotelera española, Meliá Hotels Internacional S.A. –en adelante Meliá H.I.–, cuyos directores de sus hoteles españoles constituyen la población objetivo de la presente tesis. Esta aproximación se hará bajo dos enfoques igualmente clarificadores: el de su crecimiento desde el primer hotel en alquiler en Mallorca (1956) a sus más de 300 establecimientos actuales repartidos por cuatro continentes; y el de su filosofía directiva, basada en el conocimiento de las funciones directivas –sus prioridades– por parte de todo su estamento dirigente, la posesión y constante mejora de las competencias directivas propias de cada escalón jerárquico –características personales necesarias para hacer bien las cosas en Meliá H.I.–, la aplicación de los estilos directivos apropiados a cada colaborador y a cada situación, piedra angular del presente trabajo de investigación y, por último, la consecución del adecuado clima organizativo, medido de forma regular por medio de sus dimensiones y sub-escalas.

Completará este capítulo un breve bosquejo de la figura del Director de Hotel, verdadero protagonista del presente trabajo.

1.1.- BREVE SEMBLANZA DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

Indiscutible primera compañía hotelera de España. Aunque el presente trabajo se limite a sus directores de hotel dentro del territorio nacional, es también una compañía de clara dimensión internacional como lo demuestra, a modo de ejemplo significativo, la reciente inauguración de una de las joyas de la corona, el Gran Meliá Shanghai, su primer hotel en China.

A lo largo de sus 50 años largos de historia, Sol Meliá –que desde junio de 2011 ha cambiado su denominación social a Meliá Hotels Internacional S.A.– ha protagonizado diferentes procesos de fusión y/o adquisición de cadenas hoteleras, que le han permitido crecer a un ritmo vertiginoso e incluso doblar su oferta en el último decenio. Una vez alcanzado el duodécimo puesto del ranking mundial de compañías hoteleras, y tras convertirse en un referente de la industria turística internacional, el grupo ha optado por hacer un alto en el camino y consolidar todo lo adquirido hasta la fecha.

Véanse algunos de sus hitos más importantes:

- Apertura en 1956, en régimen de alquiler, del primer establecimiento de la mano de su Presidente fundacional, Gabriel Escarrer Juliá: el hotel Altair, en Palma de Mallorca (España).
- En 1970 se adquieren los primeros establecimientos vacacionales en Península y Canarias. Nace Hoteles Mallorquines, S.A.
- Con la compra de nuevas cadenas y la remodelación de los existentes nace en 1976 Hoteles Sol, ya la primera empresa hotelera española.
- La adquisición en 1984 de los 32 hoteles de la cadena HOTASA en España, en una operación conjunta con Aresbank –representante financiero del grupo KIO en España–, consolida una posición de liderazgo que no ha abandonado desde entonces. Comienza su actividad en el segmento de hoteles urbanos y asciende al número 37 en el ranking de cadenas hoteleras mundiales.
- 1985: comienza la expansión Internacional con el Hotel Bali Sol en Indonesia. Un año después se compran los 11 hoteles de Compañía Hotelera del Mediterráneo, propiedad de British Caledonian Airways.
- En 1987 adquiere Hoteles Meliá, grupo integrado por 22 establecimientos hasta entonces en manos del grupo luxemburgués Interport (G. Paretti). Continúa la expansión: Europa, América, Caribe, Sudeste asiático y cuenca mediterránea.
- En 1992 institucionaliza la formación directiva dentro del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos al objeto de dotar a sus directores de hotel de una formación homogénea y actualizada.
- Con la incorporación al grupo de Sebastián Escarrer en 1993 se produce una profunda renovación con sustanciales cambios informáticos, implantación de sistemas de retribución variable, exhaustivo control de la calidad, etc.
- La creación del programa PDI (Programa de Dirección Interno), exclusivo para trabajadores de la compañía, consolida y sistematiza el anterior Programa TEAT de acceso a la función directiva para Técnicos de Empresas y Actividades Turísticas externos. Los cinco participantes de su primera promoción se gradúan dos años después como subdirectores de hotel.
- En 1996 se convierte en la primera empresa hotelera europea en cotizar en Bolsa y se incorpora al IBEX 35.

- Con la incorporación de Gabriel Escarrer Jaume en 1998-9 ejecuta un gran plan de renovaciones y la incorporación de 27 nuevos establecimientos con una inversión de 100.000 millones de pesetas y nuevas presencias en Europa (París Londres, Roma), cuenca mediterránea y Latinoamérica. Además, en ese momento se inicia la “E-transformación” de la compañía para adaptarla a las nuevas tecnologías de Internet: solmelia.com, Ra 2000, CRM (*Customer Relationship Management*), etc.
- El 21 de Agosto de 2000 procede a la adquisición de Tryp Hoteles, entrando así en el ranking de las 10 primeras empresas hoteleras del mundo por número de habitaciones, erigiéndose como líder indiscutible de la oferta hotelera urbana de España.
- Es en 2001 cuando empieza el largo lanzamiento de la nueva estrategia de marcas que contempla la consolidación de la cartera del grupo en 4 grandes enseñas: Meliá, Tryp, Sol y Paradisus, posteriormente identificada como Premium para acoger las submarcas de elite Gran Meliá y Paradisus.
- En 2003 comienza la etapa de las grandes alianzas con importantes agentes del sector para la creación de nuevos productos hoteleros: establecimientos temáticos como los Sol Picapiedra con la Warner, y acuerdos con Cendant Corporation, primer grupo turístico internacional, y lastminute.com, líder europeo en la venta *on line* de productos turísticos.
- Cumple su cincuentenario en 2006 con el lanzamiento de la marca Me by Meliá, que se incorpora a los hoteles Premium, y la consolidación de Sol Meliá Vacation Club como tercera línea de negocio, complementando la tradicional hotelera y la inmobiliaria de Real Estate.
- En 2007, incorpora los hoteles Ininside Premium Hotels de Alemania.
- En 2009 la marca Tryp se incorpora al grupo Wyndham Worldwide como Tryp by Wyndham, con el objetivo de llegar a los 200 hoteles en 2015 (Tryp by Wyndham conference, 2010). Wyndham Worldwide controla más de 7000 hoteles y 600.000 habitaciones situados en 62 países y agrupados en 12 marcas (Wyndham, 2010).
- Por último, en junio de 2011 Sol Meliá S.A., prácticamente a la salida de “la peor crisis que la industria turística haya pasado nunca” –en palabras de su Consejero Delegado–, pasa a denominarse Meliá Hotels International S.A. para poner en valor “su marca insignia más internacional y reconocida, con

mayor presencia y en la que más recursos se han invertido” y la clara vocación de expansión exterior de su Plan Estratégico 2012-14 (Escarrer G., 2011).

Meliá H. I., en la actualidad con más de 300 hoteles en cuatro continentes, declara como misión “ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad. Y, como empresa familiar, contribuir a conseguir un mundo mejor”. Figura en los *rankings* como la número 1 de España, Latinoamérica y Caribe, la 5 de Europa y la 17 del mundo, aunque ocupa el primer lugar en hoteles vacacionales.

Las marcas hoteleras que comercializa se distinguen por las siguientes características según la propia fraseología de la compañía:

- Gran Meliá: estándares exclusivos de aire vanguardista.
- Paradisus: establecimientos en régimen de Todo Incluido de prestigio internacional en destinos exóticos e integrados en la Naturaleza.
- ME by Meliá: en destinos y ciudades de primer orden con personalidad única basada en la experiencia del cliente –sensaciones más allá del alojamiento–.
- Meliá: combina la pasión latina con el servicio, prestando especial atención al estilo y la innovación.
- Tryp: hostelería urbana y dinámica en un espacio confortable y funcional.
- Innside: los más modernos instrumentos de comunicación más un servicio profesional de negocios.
- Sol: sencillos y modernos y con una animación potente: perfectos para las vacaciones en familia.

Dentro de sus cinco líneas estratégicas cabe destacar, por cuanto tiene de interés para el presente trabajo, la Gestión del Talento, escenificada por su alta consideración del capital humano y sus numerosos programas de desarrollo: verticales hacia mayores responsabilidades, horizontales hacia la polivalencia de funciones, para jefes de departamento y el ya mencionado PDI para el acceso a funciones directivas. No en vano en 2007 fue nominada empresa TOP para trabajar (Accenture CRF). Su preocupación por el clima organizativo le hace impulsar numerosas herramientas de comunicación interna, tales como comités operativos, *Briefings*, portal virtual Meliá, “Meliá hablemos”, etc.

Por fin, es preciso recoger en esta breve semblanza de Meliá H.I. su fuerte responsabilidad social y medioambiental, que impregna sus políticas de formación, compras, empleo, deportes, relaciones con ONG's, etc. Ésta es la compañía cuyos directores, directores residentes, subdirectores y adjuntos a dirección españoles conforman el objetivo central del presente trabajo.

1.2.- ALGUNAS NOTAS SOBRE LA FILOSOFÍA DIRECTIVA DE MELIÁ H.I.

La filosofía directiva de la primera empresa hotelera española, cuyo esquema puede verse en la figura 1.1 siguiente¹, defiende que la consecución de los resultados perseguidos –tanto económicos como de calidad, los primeros que identifican el rendimiento a corto plazo y los segundos que garantizan esos mismos resultados económicos a medio y largo plazo– depende sucesivamente de un amplio conocimiento del mercado y una eficaz política comercial, del dominio de las técnicas de gestión operativa, adaptadas naturalmente a los matices propios de la empresa, marca, lugar de ubicación o establecimiento, y de la fuerte motivación de los equipos de trabajo en sus diferentes niveles, directivo, de mandos medios y personal base (Meliá H.I., 1997-2011).

Ya como cualquier otra empresa y ajenos por lo tanto a la especificidad del negocio hotelero, cuatro apoyos clásicos aseguran un ambiente interno propicio para la consecución de esos mismos objetivos empresariales: 1) la transmisión sin cortapisas a los equipos directivos de las funciones a desarrollar, claramente ligadas a su filosofía y estrategias empresariales; 2) la posesión por parte de sus directivos de las competencias necesarias para ejercer tales funciones sin incurrir en graves conflictos con sus propios valores personales; 3) la flexible aplicación de diferentes estilos directivos en función de los perfiles de los colaboradores, eludiendo la utilización automática del estilo que les es innato; y 4), como lógica consecuencia de la conjunción de los tres condicionantes previos, la generación de un clima organizativo adecuado a los objetivos que se persiguen (HayGroup, 1997 a 2001).

¹ En el momento de cerrar esta tesis, a finales de 2011, Meliá H.I. se encuentra inmersa en un proceso de actualización de su filosofía, cultura y valores y en la definición y adaptación de la Gestión del Talento basada en su propio nuevo modelo de liderazgo.

Figura 1.1: FILOSOFÍA DIRECTIVA DE MELIÁ H.I.



(Leyendas: CONOC: conocimiento; Eco.: económicos.)

Fuente: Meliá H.I. 1997-2011, p. 14

El mapa de funciones directivas, cuya eficiente ejecución espera la alta dirección de sus ejecutivos, es específico para cada empresa hotelera, pero hay algunas funciones clásicas que suelen ser comunes a buena parte de ellas, como por ejemplo el profundo conocimiento de las operaciones, el cuidado de los activos o la gestión de los clientes, de los recursos humanos y de la rentabilidad del negocio. Son, además, funciones cada vez más emergentes el manejo de la información y la gestión de las relaciones externas. Mientras el conocimiento e interiorización de estas funciones directivas, primero de los grandes apoyos para la consecución de los objetivos empresariales, depende exclusivamente de las propias empresas, es decir, de su convicción en la misión, de la coherencia y claridad en sus prioridades y del nivel de difusión que de las mismas realicen entre sus directivos, los apoyos segundo y tercero, o sea, contar con las competencias idóneas y elegir los estilos adecuados, dependen íntegramente de los propios directivos.

Las competencias, como “características específicas necesarias para desempeñar bien un puesto de trabajo” (HayGroup, 1997 a 2001, p. 3.2), en sus niveles más profundos –rasgos y motivos– tienden a predecir a largo plazo el comportamiento de los empleados y su desempeño futuro, razón por la que presiden los criterios de selección de personal directivo por encima de otras pruebas memorísticas o evaluadoras tipo test. El conocido artículo “Testing Competence rather than Intelligence” (McLelland, 1973) acuñó el término Competencia para identificar las

características personales que diferencian el desempeño excelente del normal, y así numerosas compañías identifican tales características entre las que son comunes a sus mejores directivos para asesorar la selección de nuevas incorporaciones y facilitar su rápida adaptación al proceso productivo. De los seis tipos básicos de competencias, los dos superiores, las habilidades y los conocimientos son relativamente fáciles de medir y cambiar, mientras los cuatro más profundos, el rol social, la auto-imagen y los rasgos y motivos son mucho más difíciles de medir y cambiar. Las competencias, pues, residen en el propio directivo, y éste tiene una capacidad limitada para modificarlas, sobre todo las que residen en los niveles profundos de su personalidad: por así decirlo, las competencias necesarias para desempeñar determinado puesto de manera excelente “deben traerse puestas” aunque sean perfeccionables a futuro. Un desarrollo más amplio de la gestión por competencias se incluye en el epígrafe 2.3 del presente trabajo.

La elección de estilos directivos, sin embargo, es una opción personal dependiente de la voluntad del directivo por ejercerla, aunque con frecuencia se excusa en circunstancias externas para justificar actuaciones en aparente contradicción con sus valores personales. No obstante, las personas son libres para realizar sus elecciones y deben afrontar, a cambio, las consecuencias de las mismas (Crinelli, 2009). El análisis de este tercer apoyo en el ámbito de la hostelería española de las últimas décadas, es decir, la aplicación de estilos directivos adecuados en función de los perfiles de los colaboradores, constituye un ambicioso y pertinente objeto de investigación, del que el presente trabajo constituye un modesto paso y cuyo capítulo 2, en su totalidad, se dedica al marco conceptual de los estilos directivos.

El último de los cuatro apoyos, el clima organizativo, como ya se ha apuntado, se constituye al mismo tiempo en una consecuencia lógica de la conjunción de los tres anteriores. El citado modelo define clima como “la atmósfera en el lugar de trabajo”, “la manera como se hacen las cosas aquí”, o “las propiedades relativamente permanentes del ambiente interno de la organización”, y “trata de captar el intercambio complejo y múltiple que ocurre entre el individuo y la organización en que trabaja” (HayGroup 1997 a 2001, p. 9.2). Las dimensiones genéricas de clima organizativo pueden verse en el epígrafe 2.5.1 del presente trabajo, en el que se detallan los contenidos del curso de *Coaching* a directores de hotel de Meliá H.I.

Entre los métodos de medición de clima existentes destaca la encuesta de “Clima Organizacional” de la Escuela de Organización de Empresas de la Universidad de

Harvard (Becklean y Kinkead, 1968), actualizada por la consultora McBer de David McLelland. Dicha técnica consiste en que el personal encuestado cumplimenta dos cuestionarios: el primero describe el clima tal como lo percibe y el segundo tal y como debería ser a su juicio. Las discrepancias entre ambos, una vez procesadas, ofrecen resultados fiables en las nueve escalas o dimensiones de clima siguientes, adaptadas a la realidad empresarial de la empresa (Meliá H.I., 2010):

- Antes del desempeño de la tarea: “Claridad” –grado en que los individuos saben lo que tienen que hacer y la relación que guarda con los objetivos generales–, “Liderazgo” –en sus vertientes de *Empowerment*, iniciativa y asunción de responsabilidades–, “Comunicación” –tanto 360 grados como inter-departamental– y “Formación y Desarrollo”.
- Durante el desempeño de la tarea: “Trabajo en equipo” –grado en que los individuos perciben que forman parte de un todo en la ejecución del trabajo–, “Condiciones de trabajo” –percepción de medios y recursos suficientes y adecuados– y “Superación” –grado en que los individuos perciben que se les piden esfuerzos algo más allá de lo esperado–.
- Tras el desempeño de la tarea: “Reconocimiento y expectativas de proyección” –grado en que los individuos perciben que son reconocidos y que su proyección está ligada a los resultados que obtienen– y “Orgullo de pertenencia” –grado en que los individuos se sienten orgullosos de pertenecer a la organización–.

Estas nueve dimensiones –y sus correspondientes sub-escalas, que no se incluyen por ser irrelevantes para el propósito del presente trabajo– se resumen de forma objetiva en un índice, sencilla representación de la percepción global del clima organizativo.

1.3.- BOSQUEJO DE LA FIGURA DEL DIRECTOR DE HOTEL

Una vez desgranado este modelo general de filosofía directiva, parece oportuno cerrar la introducción con algunas de las características específicas de los directores de hotel, sujetos pasivos de este trabajo. He aquí una definición precisa y sorprendente del Director de Hotel: “por obligación, y a veces por devoción –el masoquismo no está penado por la ley–, pieza de caza estratégicamente situada entre propietarios, clientes, empleados, cónyuge y Administración, por este orden” (Borrás y Piedras, 1995, p. 44).

Esta definición, descriptiva pero también generalista, se concreta con la enumeración de las características exigibles a un director de hotel del siglo XXI realizada por el Vicepresidente de Meliá H.I.: orientado hacia el cliente, dominador del Marketing, experto en operación hotelera, líder, motivador e impulsor de equipos, gestor de Recursos Humanos, hábil en gestión financiera, cómodo con las herramientas informáticas, poco localista y pronto a la movilidad, internacionalista y conocedor de idiomas, con sensibilidad ecológica y, sobre todas las cosas, lógico (Escarrer, 2000).

Muy interesante por cuanto aborta la tendencia de algunos directores de hotel de dar prioridad a las relaciones públicas sobre sus obligaciones como gestores es la opinión del presidente de una importante cadena hotelera portuguesa, tomada literalmente al dictado: “Un director de hotel, desde luego, no debe comportarse nunca como un cliente distinguido de su propio hotel: aquel director que, en lugar de apoyar y respaldar decididamente a sus colaboradores en los momentos de mayor trabajo, se sienta a recibir el servicio como si fuera un cliente más, no tiene cabida en mi organización” (Prohença, 2010).

De entre sus tareas, cabe destacar una sobre todas las demás, después, lógicamente, de conseguir un óptimo nivel de ocupación en su establecimiento a precios razonables: trabajar de manera incansable para que todos los departamentos funcionen como un todo armónico. “Si tuviera que pronunciarme sobre la función fundamental por la que un director de hotel se gana su sueldo, sin duda me inclinaría por lograr el alineamiento de esfuerzos de todos los departamentos de manera que su principal receptor, el cliente, se beneficie de ellos y los perciba como un todo armónico... La confrontación entre algunos departamentos hace tal alineamiento absolutamente imprescindible. Sus jefes siempre la negarán pero bajo una fuerte

presión, que es el estado natural de cualquier hotel que se precie, los roces y descoordinaciones se repiten hasta el infinito. Por ello, tener que recordar una y mil veces los mismos mensajes de alineamiento a los componentes del equipo se configura como una tarea ingrata y agotadora para el director porque, aunque en teoría archiconocidos por todos, nadie parece recordarlos cuando pintan bastos” (Piedras, 2008, pp. 31-33). Conceptos tales como *Coaching*, Liderazgo Situacional, competencias directivas, flexibilidad e Inteligencia Emocional, todos ellos protagonistas del marco teórico que se desarrolla en el capítulo 2 siguiente y que se repetirán una y otra vez a lo largo del presente trabajo, adquieren carta de naturaleza en la consecución por parte de sus directores de ese necesario alineamiento de la estructura departamental hotelera.

Tal estructura departamental debe, por tanto, estar representada en cualquier análisis de estilos directivos de los gestores hoteleros a través de las opiniones directas de sus jefes de departamento consolidados, sujetos pasivos, al fin y al cabo, de las habilidades directivas de sus superiores. Véanse sus opiniones y sensibilidades en todos y cada uno de los casos individuales del epígrafe 6.1 de este trabajo y la metodología seguida para su obtención en el epígrafe 4.3.3.

Capítulo 2

MARCO CONCEPTUAL DE LOS ESTILOS DIRECTIVOS

2.- MARCO CONCEPTUAL DE LOS ESTILOS DIRECTIVOS

En las empresas de servicios “puede suceder que el grado de calidad real de la prestación sea inferior al previsto. Y esto pasa, normalmente, porque no se quiere o no se puede. La falta de motivación o buena voluntad del propio personal y, en general, el factor humano, condiciona la prestación del servicio muy directamente...” (Rufino, 1995, p. 75). No todos los empleados quieren o son capaces de prestar cualquier tipo de servicio conforme a lo establecido por sus empresas. La voluntad de desempeño ha sido definida como la “diferencia entre la máxima cantidad de esfuerzo y atención que un individuo puede aplicar a su trabajo y la mínima cantidad de esfuerzo requerido para evitar ser penalizado o despedido” (Yankelovich e Immerwahr, 1983, p. 1). El nivel de desempeño tampoco es constante, de manera que “un empleado que comienza dando el 100% de su esfuerzo al principio de su nuevo trabajo puede que esté dando bastante menos de eso en pocas semanas debido a muy diversos motivos: ...demasiadas normas y reglas, demasiado pocas palmadas en el hombro, u observar que sus compañeros distan del dar el máximo” (Panasuraman et al, 1988, p. 38).

La motivación de los empleados y su nivel de desempeño dependen claramente del rigor y la competencia de sus jefes. Para precisar esta relación se hace imprescindible presentar, al menos someramente, los siguientes cinco conceptos: 1) el *Coaching* como enfoque y herramienta para directivos; 2) el Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969) y algunas de sus sucesivas interpretaciones; 3) las competencias directivas; 4) la importancia de la flexibilidad en la evolución de los estilos directivos en las empresas; y 5) los cursos impartidos regularmente al colectivo objeto de esta investigación sobre principios de *Coaching* y Desarrollo Directivo, cuyos efectos presumiblemente se dejan notar también en la evolución de sus estilos directivos.

2.1. APROXIMACIÓN AL *COACHING*

Dentro de este epígrafe 2.1 trataremos de recoger cuál es el significado real del concepto, algunas de las numerosas definiciones que se han venido acuñando en sus escasas décadas de vida, cuáles son sus características esenciales y cómo afecta, según algunos autores, al clima organizativo, a la motivación de los colaboradores y a los resultados de las empresas que lo practican. Además, haremos hincapié en los diferentes tipos de *Coaching* más usuales, distinguiendo con claridad entre el *Coaching* externo, conocido internacionalmente como *Coaching* Ejecutivo –*Executive Coaching*– y facilitado al directivo por un consultor expresamente contratado para ello, y el interno, facilitado por un Directivo *Coach* debidamente entrenado y perteneciente a la propia organización; éste último será uno de los protagonistas destacados del presente trabajo de investigación.

2.1.1.- Definiciones de *Coaching*

(Vocablo inglés derivado de *To Coach*, entrenar, preparar [Pocket Oxford Spanish Dictionary, 2005]).

Existe una amplia variedad de definiciones de *Coaching* (Baek-Kyoo, 2005, p. 467), entre las que pueden destacarse las siguientes:

- Proceso de equipar personas con las herramientas, conocimiento y oportunidades que necesitan para desarrollarse y ser más eficaces (Peterson, 1996).
- Una forma de *Feedback* sistemático dirigida a mejorar aptitudes profesionales, conciencia interpersonal y efectividad personal (Kampa-Kokesch y Anderson, 2001).
- Diálogo informado cuyo propósito es facilitar nuevas aptitudes, posibilidades, y que da pautas para el aprendizaje individual y mejoras organizativas (Bacon y Spear, 2003).
- Forma de práctico aprendizaje persona-a-persona para ejecutivos muy ocupados, centrado en resultados y que puede usarse para mejorar desempeños o conductas ejecutivas, potenciar carreras o prever desalineamientos... (Hall et al, 1999).

Por otra parte, la Internacional Coach Federation (ICF, 2003) define el *Coaching* como la relación profesional continua que ayuda a las personas a conseguir extraordinarios resultados en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones; por medio del proceso de *Coaching*, los clientes profundizan en su aprendizaje y mejoran su desempeño y calidad. Actualizada la consulta a través de internet, su Consejo de Administración aprobó la redefinición de *Coaching* posteriormente como “el trabajo conjunto con los clientes en un proceso creativo y estimulante que les sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional” (Internacional Coach Federation, ICF, consulta electrónica, 2008).

Para muchos autores, el *Coaching* procede del ámbito deportivo y tuvo una rápida expansión en la década de los ochenta, hasta que fue introducido en las organizaciones empresariales (López, 2005); su flexibilidad y riqueza de principios, además de su probada eficacia, han hecho que se aplique a muchos sectores, además del deportivo: sanidad, educación, empresa, Administración, etc. (Herrera, 2006). La misma directora de la Escuela Europea de *Coaching* nos recoge también en su artículo de la revista especializada “Capital Humano” un interesante resumen de definiciones del concepto, a saber (López, 2005):

- Acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer (Sociedad Francesa de *Coaching*).
- Relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas (Jim Selman).
- Arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje, en la exploración y del descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos (Escuela Europea de *Coaching*).
- Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño; ayudarle a aprender en lugar de enseñarle (John Withmore).
- Cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará solo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu propio potencial (Talane Miedaner).

2.1.2.- Características del *Coaching*

Como se apunta en la obra *The Tao of Coaching* (Landsberg, 1997, p. 8), Sócrates se vio a sí mismo como una “comadrona del entendimiento”. Creía que se podía ayudar a la gente a comprender, pero no hacer que comprendiera, al igual que la comadrona puede ayudar al niño a nacer, pero no hacer que nazca. En ese papel de facilitador, una de las decisiones más importantes del directivo es elegir entre dar una orden y hacer una pregunta. Como se recoge en la introducción del libro recientemente citado, “la complejidad inherente al entorno de negocios de hoy hace que el autócrata ya no está en situación de tomar mejores decisiones que las que sus subordinados pueden tomar de forma colectiva, de ser tan omnisciente como para controlarlo todo, ni tan omnipresente como para tomar todas las decisiones correctoras que se precisen... La nueva generación de directivos emplea un repertorio más amplio de estilos... y también hace un amplio uso de las técnicas de *Coaching* ilustradas en este libro” (Landsberg, 1997, p. ix).

¿Qué significa, pues, *Coaching*? Según el mismo autor, “apunta a mejorar el desempeño y la capacidad de aprendizaje de los demás. Incluye proporcionar *feedback*... motivación, preguntas eficaces y ajustar de forma consciente el propio estilo directivo a la predisposición del *coachee* para realizar una determinada tarea” (Landsberg, 1997, p. xi). Si la palabra Tao representa una filosofía china de hace más de dos mil años que mantiene que todo está influenciado –directa o indirectamente– por todo lo demás, el *yin* del *Coaching* está representado como la ayuda a los otros a desarrollarse y crecer, mientras el *yan* aparece como el incremento de la eficacia directiva, resultado de la delegación de tareas en colaboradores mejor motivados y preparados. En la misma línea se pronuncia Carril (2009) al manifestar que supone la fusión entre ciertos contenidos y prácticas de las culturas de oriente y occidente para desarrollar el potencial humano.

Para Crinelli y Maigret (1999), creadores del curso de habilidades directivas “Le processus de *Coaching*”, impartido por los ellos mismos a todos los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. durante el citado año y por el autor de este trabajo repetidamente desde entonces a directores y aspirantes a directores de la misma compañía en España y en diversos países de Europa y América, *Coaching* significa “crear la atmósfera ideal para el éxito del empleado a través de una continua comunicación, una escucha activa de sus necesidades, reconocimiento de buenos

desempeños, reorientación de desempeños incorrectos y apoyo continuo para desempeños futuros” (Crinelli y Maigret, 1999, p. 22) y recomienda con énfasis un paso atrás del directivo para ceder protagonismo a los colaboradores que, en definitiva, son quienes realizan las tareas.

En esa misma línea, el *Coaching* empresarial apunta a hacer progresar a las personas liberando su potencial. Progresar con vistas a un mejor rendimiento, pero también para encontrarse mejor, con un gasto de energía menos intenso, menos sufrimiento, más relaciones y mayor placer y alegría (Gautier y Vervisch, 1997). Sus principios rectores son el respeto al *coachee* y a su autonomía, la fuerte dimensión individual, la consideración de sus emociones, la reflexión sobre las dos acepciones del sentido – sentido como “¿por qué?” y sentido como “¿para qué?”– y el deseo de cambio.

José A. Martínez González (2011), siguiendo a Colomo y Casado (2006) y a Lagomarsino (2005), sintetiza que el *Coaching* se caracteriza por:

- Constituir un sistema de valores, principios, conceptos, herramientas y procesos que puede estar sujeto a planificación.
- Ser un sistema de aprendizaje y desaprendizaje, pues tanto se adquieren nuevos hábitos, valores y actitudes –entre otras cosas– como se disuelven otros.
- Constituir, en un sentido amplio, una filosofía, una forma de ser, de vivir, de convivir, de trabajar y de hacer deporte, al margen de que se desarrollen procesos específicos y formales para conseguir unos cambios concretos en multitud de áreas y sectores.
- Ser un sistema multidisciplinar, abierto y dinámico, pues integra lo mejor de otras disciplinas y metodologías, es contextual y consigue adaptarse internamente, además de conseguir que los sujetos también lo hagan.
- Partir de la base de que el ser humano es único y diferente, independientemente de que todos seamos también semejantes. Considera que el sujeto es autónomo, libre, activo y responsable de construir su propio crecimiento y desarrollo.
- Ser concebida la persona como un ser completo, que integra formas de pensar, comportamientos, hábitos, emociones y relaciones. También posee un ámbito espiritual profundo. Cualquiera de estas áreas del ser –o todas ellas– pueden ser objeto de *Coaching*.

- Perseguir como objetivo ampliar la consciencia sobre aquello que debe ser mejorado, respecto a cuáles pueden ser las alternativas para conseguirlo y en relación a la manera de asegurar el mantenimiento de las transformaciones y la mejora continua.
- Pretender desarrollar competencias en su sentido actual: conjunto de formas de pensar, de actuar, de sentir y de relacionarse que hacen posible el desarrollo exitoso del sujeto en cualquier contexto. No obstante, también pueden abordarse ámbitos del sujeto y/o áreas de su desenvolvimiento muy específicas.
- La diversidad de disciplinas que lo integran, cuyos propios principios y objetivos hacen posible que se utilicen infinidad de métodos multimedia –*on-line*, *off-line* e híbridos–, desde los más tradicionales a los más novedosos y creativos. Su elección y despliegue estará en función de los objetivos, recursos y circunstancias concretas.
- Tratarse de un sistema de acción, más que de contenido. Está basado y desarrollado en la experiencia y en la vivencia. Los aspectos emocionales son esenciales “per se”, por formar parte del sujeto. Y también porque, en definitiva, el sujeto debe salir de su “zona de confort” para cambiar, y eso puede generar resistencias y sentimientos negativos. Por otra parte, también el ámbito afectivo puede constituir objeto de *Coaching*.
- Considerar que el sujeto debe ser inteligente, es decir, debe buscar la forma de mejorar sin perjudicar a los demás o al contexto. Pretende desarrollar y potenciar lo mejor de cada individuo, desarrollando, descubriendo y aprovechando oportunidades. También generando más alternativas.
- Constituir un proceso interpersonal aplicable a múltiples contextos, para mejorar incluso a grupos y organizaciones a partir de transformaciones individuales. Las sesiones formales –y las actuaciones informales– son esencialmente individuales, al margen que puedan desarrollarse en grupo.
- Constituir en su sentido más restringido un proceso gradual, guiado, de relación y de descubrimiento, entre dos personas, sin influencias. En dicho proceso se anima al sujeto a descubrir qué aspectos mejorar y cómo hacerlo.
- El crecimiento y el aprendizaje provienen tanto del exterior como del interior. Se enfatiza la observación externa y el cuestionamiento de las propias actitudes, conductas y emociones.

- Fundamentarse en valores esenciales: el compromiso, la confianza, la responsabilidad, la diversidad, etc.

Amplísima referencia que se recoge de forma prácticamente literal por la visión global que aporta del *Coaching* como proceso, si bien no todas las afirmaciones son de aplicación a todos sus tipos y modalidades como se verá en el epígrafe 2.1.3 siguiente.

Las técnicas de *Coaching* reafirman también el derecho de la persona a tomar decisiones con plena libertad y afrontar con firmeza y gallardía las consecuencias de tales decisiones. Los existencialistas –“el *Coaching* retoma de la filosofía existencialista el interés por la existencia y la toma de conciencia de los propios recursos y limitaciones” (Martínez González, 2011, p. 4)– ya lo advertían en el siglo pasado: tenemos que elegir por nuestra cuenta cómo queremos vivir; la libertad del hombre es como una condena porque una vez que ha sido arrojado al mundo es responsable de todo lo que hace; somos individuos libres, y debido a nuestra libertad estamos condenados a elegir durante toda la vida; las elecciones que hacemos resultan muy importantes porque somos completamente responsables de todos nuestros actos (Sartre, 1949). Más incisivo se muestra Pepito Grillo en “Ética para Amador”, ya a las puertas del siglo XXI: “¿En qué consiste esa conciencia que nos curará de la imbecilidad moral? Fundamentalmente, en los siguientes rasgos: ...d) Renunciar a buscar coartadas que disimulen que somos libres y por tanto razonablemente responsables de las consecuencias de nuestros actos” (Savater, 1991, p. 48).

Es en la total asunción de responsabilidades del sujeto donde el *Coaching* basa gran parte de su influencia. Precisamente de la psicología humanista procede uno de los pilares del *Coaching*: cada ser humano es responsable activo de su propio desarrollo, el cual construye a conciencia (Pelegri, 2002); “los procesos de coaching se desarrollan partiendo de la base de que cualquier persona tiene libertad, responsabilidad y autonomía para desarrollar los procesos cognitivos y las inteligencias, a conciencia y voluntad” (Martínez González, 2011, p. 3). De ahí que el *coachee* –el cliente en la terminología del profesional del *Coaching*– se constituya en el elemento central del proceso, no el profesional que lo dirige, ni las técnicas utilizadas, ni el propio proceso (Barrios, 2004). En suma, “debe reconocer y aceptar que es él y no el profesional quien debe realizar la mayor parte del trabajo: no debe adoptar la expectativa de que va a recibir una sesión típicamente formativa o expositiva” (Martínez González, 2011, p. 9).

La frecuente tendencia a buscar excusas en el comportamiento de los demás tiende a veces un velo de relativismo en la asunción de las propias responsabilidades: “es bastante común que quien se acostumbra a echar la culpa a los demás de lo que pasa no verá nunca sus propios errores” (Piedras, 1988, p. 64). Mas la libertad de elegir no es nunca una condena, sino un privilegio. El autor de *“Réussir au pluriel”* (Crinelli, 1999, pp. 65-66), lo matiza con crudeza: “Esta consciencia de la responsabilidad –por comodidad o por miedo– nos lleva a dejarnos llevar fácilmente por los acontecimientos o situaciones. Confiamos a menudo a los demás la tarea de hacer por nosotros elecciones importantes que afectan a nuestra vida y así nos descargamos inconscientemente de la responsabilidad de estas ‘no-elecciones’. Pero la ‘no-elección’ sigue siendo una elección de la que el individuo es claramente responsable: cuanto más consciente sea de que su vida no es más que la sucesión de consecuencias de sus propias elecciones, mejor podrá asumir tales consecuencias y sentirse capaz de influir sobre ellas”.

Por último y en la misma obra, el autor lleva este fundamental enfoque al entorno empresarial: “de igual forma que las empresas traducen lo que realmente son por los actos que sus dirigentes estimulan, refuerzan y recompensan, y no por los valores que intelectualmente sostienen, los individuos traducen lo que son por sus actos y no por sus palabras. Somos lo que hacemos, no lo que decimos o pensamos...” (Crinelli, 1999, pp. 20-21). Ya lo postuló, mucho antes, Aristóteles: somos lo que repetidamente hacemos. O, en la contemporánea y algo cínica interpretación del mediático profesor de Psicología de la Universidad de La Habana, tomada al dictado, “somos lo que somos capaces de hacer con lo que han hecho de nosotros...” (Calviño, 2000).

Tal libertad de elección y la consiguiente asunción sin complejos de las consecuencias de las decisiones tomadas hacen que la persona mire siempre hacia delante y no pierda energías de forma inútil lamentando no haber optado por caminos alternativos. La Historia no puede reescribirse y nunca se sabrá qué hubiera pasado si la decisión hubiera sido otra. Como cuenta el Director General de Augere & Asociados y Augere Foundation a su vuelta de una reunión centrada en la espiritualidad y celebrada en la India con directivos, políticos, funcionarios y profesionales, de entre las ocho reflexiones que ha calificado como referentes para sí mismo y para cualesquiera directivos de organizaciones, la que figura en segundo lugar confirma absolutamente la citada inutilidad de mirar hacia atrás: “vivir el

presente, empaquetar lo que ya ha sucedido, como cuando cerramos una caja de objetos que ya no usamos... El pasado es pasado y ya no volverá. Hemos de poner un punto final. El punto final trae plenitud. Significa ser constructivo con los propios errores y con los de los demás, aprendiendo de ellos. Nos permite centrar nuestras energías en el presente, sin desperdiciarlas, porque es en el presente cuando construimos el futuro” (Giménez, 2005, p. 12).

Algunas de las acepciones más amplias del término *Coaching* ya recogen el protagonismo mínimo de dos personas: “proceso planificado de entrenamiento de una persona mediante el apoyo, consejo, tutela y asesoramiento de otra” (Zárate, 2002, p. 36). Esta segunda persona, o *coach*, no asume estrictamente el rol de un formador aunque guarde con él grandes similitudes y se trate de aprender o desaprender algo mediante *Coaching* (Larriera, 2005), ni tampoco el de consultor o mentor aunque también tenga similitudes con ellos. A diferencia del líder, el *coach* no hace, sino que hace hacer, enseña, desarrolla las potencialidades del resto del equipo. Es perfectamente factible que un *coach* pase desapercibido o que no tenga las habilidades propias que intenta formar en los demás; es, por ejemplo, el caso de excelentes deportistas que fueron mediocres entrenadores y viceversa, o excelentes vendedores convertidos en nefastos jefes de equipos. Tener tales habilidades es evidente que ayuda pero no es definitivo en el trabajo de un *coach* (Cuadrado², 2006a).

Tanto si se trata de un directivo de la propia empresa o un profesional externo, los roles que ha de asumir el *coach* para conseguir el cambio son los siguientes (Williams et al, 2002):

- De filósofo, en tanto que gestiona los principios de vida y de trabajo que posea el sujeto.
- De psicólogo, pues también gestiona rasgos, formas de pensar, creencias, teorías implícitas, emociones, etc.
- De antropólogo, porque el ser humano es ante todo un ser socio-cultural y forma parte de organizaciones sociales –por ejemplo la empresa– que poseen una cultura concreta.

² El socio-director de Vivencia ilustra esta aparente paradoja con el siguiente relato de la película *Hunted* (Benicio del Toro y Tommy Lee Jones): “un *Coach* de soldados de operaciones especiales de la CIA les enseña a matar y sobrevivir en entornos hostiles. Es el entrenador perfecto que domina todas y cada una de las técnicas para quitar la vida a los demás. Solo que cuando alguien le cuestiona qué se siente al matar, el dice: “no sé, yo nunca he matado a nadie...” (Cuadrado, 2006a, p. 35).

- De pedagogo y maestro, por manejar estrategias y estilos de aprendizaje y desaprendizaje.
- De socio colaborador y negociador que se involucra con responsabilidad en la relación y en el proceso. El profesional –o directivo *coach*– tiene sus objetivos y cederá, impondrá, evitará y cooperará para que el cliente –*coachee*– crezca y se desarrolle. Y llegado el caso también deberá ser persuasivo.
- De investigador, porque escucha atentamente, identifica áreas de desarrollo, descubre necesidades reales, hace preguntas y observa atentamente.
- De espejo, porque refleja y aporta *feedback* para que el pupilo se conozca mejor y para que descubra aspectos y áreas de mejora. Dirige su atención hacia sus fortalezas y hacia su potencial, y le refuerza y anima a la auto-observación y la reflexión.
- De orientador y tutor, pues es un guía que orienta sugiriendo, ofreciendo opciones o desafiando para conseguir la acción y el cambio.
- De mentor catalizador del cambio, fedatario que certifica lo que se hace, la forma en que se hace y los logros.

De manera paralela, la ya citada directora de la Escuela Europea de *Coaching* afirma que “el *coach* actúa, fundamentalmente, desde un rol de facilitador o acompañante, pero también genera roles de líder, catalizador, director de creencias y de generación de *rappor?*” (López, 2005, p. 136). Veámoslos más en detalle:

- Facilitador o acompañante porque ayuda a su *coachee* a abordar ciertos cambios, le acompaña durante el proceso, le apoya, le estimula, le incita a la acción y le sostiene en las dificultades.
- Líder por la capacidad de influencia que ejerce sobre su *coachee*, no para decirle lo que tiene que hacer sino para generarle la necesaria confianza para abordar los cambios. Es capaz de visualizar su potencial más allá de lo que él mismo cree.
- Acelerador de procesos para favorecer que el cambio se produzca de manera especialmente acelerada; es quizá una de las causas fundamentales de su éxito.
- Detector de creencias como para explorar, escuchar, observar y descubrir tales creencias y los juicios y valores que limitan y/o impulsan a su *coachee*.

- Por último, es capaz de generar un ambiente de la máxima confianza que permita al *coachee* expresarse sin ningún temor y generar un buen *rapport*.
- Por el contrario, el *coach* no es un asesor, no aconseja ni le dice a su *coachee* lo que tiene que hacer, no le da indicaciones o soluciones a sus problemas como haría un consultor o especialista: él es capaz de encontrar las mejores respuestas.

El *Coaching* constituye una poderosa metodología para desarrollar el liderazgo en las empresas y transformar su gestión, más allá de los simples programas formativos o del tradicional asesoramiento (Bertojo, 2000). Muchos autores –Aragón y Uña (2009), Jiménez (2009) o Llabaria (2004)– han investigado su aplicación en las empresas en las políticas de desarrollo y de liderazgo de sus equipos, aplicación que, en el caso de Walochik (2004), se relaciona con la ralentización económica de los últimos años y con el imparable proceso de globalización, ambas requeridoras de nuevos modelos de gestión. La Directora General de NB Norman Broadvent afirma, además, que las acciones de *Coaching* para dominar nuevos comportamientos constituyen un proceso deliberado y lento que requiere de fuerza de voluntad y convicción personal. Nos lo ilustra con una experiencia profesional (Walochik, 2004, p. 18-19):

“Hace un tiempo trabajaba con un cliente en un proceso de mejora... Para acercarse más a su equipo, habíamos identificado la necesidad de conocerles mejor a nivel personal, por lo que él decidió empezar a desayunar con ellos... En la siguiente sesión preguntó: «Vale, ¿cuántas veces más tengo que tomar café con ellos para que piensen que me importan?». Es decir, había introducido una nueva conducta de una manera cínica. No profundizó en el porqué detrás: el respeto e interés verdadero en las personas de su equipo”.

Se ha demostrado asimismo el doble efecto del *Coaching* en la mejora de la gestión en las empresas y de las relaciones personales, al permitir disponer de un espacio para pensar, para hablar de las cosas que preocupan a los integrantes de la organización y, en suma, para buscar el equilibrio entre la vida profesional y la familiar (Menéndez, 2006). No en vano, los mencionados Philippe Crinelli y Olivier Maigret (1999) decían a los directores de hotel de Meliá H.I participantes en los cursos de *Coaching* que sus principios había que sentirlos “en las tripas”, expresión nada académica pero tremendamente expresiva que les advertía de sus efectos más allá del ámbito meramente profesional.

Hay, por tanto, dos maneras de entender el *Coaching*: una forma de ser, de vivir y de trabajar, en la que el directivo asume de manera cotidiana sus principios y prácticas teniendo siempre en cuenta el desarrollo del colaborador, y la programación de procesos formales concretos de *Coaching*, con una duración determinada y para conseguir objetivos específicos. Ambos enfoques son perfectamente compatibles y complementarios, siendo calificada de situación ideal aquella en que se lidera la empresa o departamento cada día desde los principios y prácticas de *Coaching* y se desarrollan procesos formales concretos cuando corresponda (Martínez González, 2011).

Como referencia de sus resultados positivos en la marcha de las empresas, algunas investigaciones (Menéndez, 2006) afirman poner de manifiesto que los procesos de *Coaching* les han permitido:

- Incrementar más del 50% la productividad.
- Mejorar más de un 40% el servicio al cliente.
- Disminuir la rotación de personal un 30%.
- Reducir los costes más de un 25%.
- Mejorar las relaciones laborales.
- Reducir los conflictos.
- Mejorar las habilidades directivas.

2.1.3.- Tipos de *Coaching*

Tabla 2.1: TIPOS DE COACHING

Directivo Coach	Coach Interno	Coach externo
Asalariado, sujeto a las reglas internas de la empresa.	Asalariado, sujeto a las reglas internas de la empresa.	Proveedor, sujeto a reglas profesionales.
Pertenencia a la misma empresa, cultura común.	Pertenencia a la misma empresa, cultura común.	Visión exterior, variedad de experiencias.
Mismo equipo.	Localización próxima y colegas comunes.	Localización diferente.
Presencia continua.	Presencia continua.	Intervención puntual con coste definido.
Demanda formulada por el <i>coachee</i> o por el directivo.	Demanda formulada.	Demanda explícita y clara.
Relación de subordinación delimitada por rol jerárquico.	Relación de dependencia delimitada por pertenencia a la empresa.	Relación contractual delimitada por <i>coach</i> , receptor y empresa.

Fuente: Adaptado de *Coaching Directivo*, Gautier y Vervisch, 1997, p. 30

En la tabla 2.1 anterior se han recogido las características fundamentales de los tipos de *Coaching*. Como puede verse, el *Coaching*, bajado al terreno, se sustancia como un proceso de acompañamiento y apoyo al directivo con tres posibilidades: un *coach* externo o consultor *coach* perteneciente a un gabinete de consultoría, un *coach* interno perteneciente a la misma estructura pero diferente servicio, o el directivo *coach*, que es al mismo tiempo el responsable jerárquico y el *coach* de los miembros clave de su equipo.

El *Coaching* como consultoría externa, también denominado *Coaching* Ejecutivo, ha sido ya profusamente analizado tanto en América como en Europa. Sin embargo, es en el papel de Directivo *Coach* en el que va a centrarse parte del presente trabajo sobre la aplicación práctica de acciones formativas directas sobre los principios de *Coaching* a directivos hoteleros de Meliá H.I. en su trabajo diario y para potenciar su liderazgo.

Ciertos autores equiparan al “líder *coach*” con el mentor para distinguirlo del *coach* externo, actuando no solo como facilitador del aprendizaje sino además compartiendo sus conocimientos y experiencia, si bien especifican que no ha de estar en la misma línea jerárquica de la persona a la que “mentoriza” (Jericó, 2002); con ello, el mentor equivaldría al “*Coach* interno” de la tabla 2.1 anterior pero no al directivo *coach*, con quien el colaborador mantiene una relación de subordinación delimitada por rol jerárquico. La misma autora, reconociendo la popularidad actual de los procesos de *coaching*, afirma que el *mentoring* es una herramienta muy potente de desarrollo por varios motivos:

- Primero, porque ayuda a obtener resultados: un estudio realizado en Canadá demostró que de las 2000 empresas más productivas, el 63% habían implantado programas de *mentoring*.
- Segundo, porque en situaciones de incertidumbre económica es importantísimo contar con el conocimiento de expertos que ya hayan vivido experiencias parecidas.
- Tercero, porque ayuda a reforzar la motivación tanto del mentor como del “mentorizado”.

Los procesos formales de *Coaching* pueden hacer que el directivo adquiera más conciencia y asuma un rol más flexible, siendo más autoritario o, por el contrario, delegando más según las situaciones y circunstancias, más allá de sus propios gustos, rasgos y preferencias (Bayón, 2010 y Jericó, 2002). Es la base del denominado Liderazgo Situacional (Hersey, 1985), que se desarrollará ampliamente en el epígrafe

2.2 del presente trabajo y por el que el líder adapta voluntariamente sus estilos directivos a los perfiles –actitud y aptitud– de sus colaboradores y a sus circunstancias. Otros autores defienden que, con independencia de los procesos formales, el directivo interno formado en tales técnicas –o líder *coach*– asume con sus colaboradores un rol muy próximo al del profesional externo del *Coaching* ejecutivo, lo que le distinguiría del gerente tradicional por los siguientes rasgos (Giménez, 2005 y Cuadrado, 2006a):

Tabla 2.2: GERENTE TRADICIONAL versus “LIDER COACH”

Gerente tradicional	Líder <i>Coach</i>
Controla a los colaboradores.	Les otorga poder para que asuman dosis de liderazgo.
Define los objetivos previamente.	Alinea los objetivos con los objetivos de los colaboradores ³ .
“Empuja” a los colaboradores a asumir sus funciones.	Procura que se auto-motiven y se responsabilicen de sí mismos.
Obtiene el poder de la autoridad de su cargo.	Obtiene su poder de las relaciones con la gente y de sus mutuos compromisos.
Se preocupa de lo que funciona mal y hace predicciones.	Mira desde el futuro para crear realidad y aprovechar oportunidades.
Dirige dentro de los límites y de los obstáculos.	Usa límites y obstáculos para mejorar y crecer.
Es reactivo, centrado en las técnicas.	Posibilita alternativas y capacidad de elegir.
Dirige en base a premios y castigos.	Confía y deja que los colaboradores decidan sus conductas ⁴ .
Es razonable y lógico.	Además, es creativo: todo es posible.
Piensa que los colaboradores trabajan para él.	El líder –y los demás– piensan que todos trabajan para todos.
Le gustan unos colaboradores y le disgustan otros.	Acepta a todos, le gusten o no.
Mantiene la cultura.	Crea cultura si es necesario.

Fuente: Adaptado de *Coaching y Liderazgo*, Martínez González, 2011, p. 12

³ El desarrollo del presente trabajo pondrá de manifiesto la discrepancia del doctorando con esta afirmación: la búsqueda de las Zonas de Interés Común de empresa, directivo y colaboradores y de la deseable compatibilidad entre sus objetivos, principios ambos de *Coaching* que se recogerán en el epígrafe 2.5.1 posterior, han de respetar la irrenunciable responsabilidad del directivo de conseguir los objetivos empresariales, tal y como postulan el último principio del citado epígrafe 2.5.1 y la sub-hipótesis H1.5 del capítulo 3 del presente trabajo. Otra cosa es “realinear objetivos y comportamientos en el día con los sueños, valores y sentido que el directivo quiere dar a su vida” (Walochik, 2004, p. 19) para evitar frustraciones duraderas por incompatibilidad entre los de la empresa y los propios.

⁴ Actitud condicionada, en opinión del doctorando, a los postulados del Liderazgo Situacional del epígrafe siguiente, es decir, a un adecuado perfil de los colaboradores que lo permita.

Sobre el concepto de *Coaching* desarrollado en este epígrafe 2.1 y la figura del “Directivo *Coach*” va a girar gran parte de la presente investigación, tanto como factor coadyuvante de la hipotética evolución de estilos directivos que se pretende demostrar, como en la deseable inclusión de la enseñanza de sus principios en la formación reglada sobre gestión hotelera y en la aplicación práctica de esos mismos principios en el trabajo diario de los directores de hotel.

2.2.- EL LIDERAZGO SITUACIONAL

John P. Kotter (1990) afirma que el liderazgo debe reunir las dos características básicas siguientes:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo.
2. Lograr un “network” cooperativo de personas, un grupo altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

El concepto de Liderazgo Situacional, que incide sobre todo en la segunda de tales características, es decir, la consecución de una alta motivación en el grupo de trabajo, configura uno de los máximos exponentes de la flexibilidad en los estilos directivos, y va a ser repetidamente citado y referido en el presente trabajo de investigación. Su mandato clave, ajustar los estilos directivos a los perfiles de los colaboradores en cuanto a su actitud y aptitud y a las circunstancias de la tarea a realizar, no pierde actualidad a pesar del más de cuarto de siglo transcurrido desde su formulación por Paul Hersey (1985). En efecto, y como significativo botón de muestra, en el documento publicitario insertado en el Diario ABC (2011) sobre la conversación entre dos líderes de innegable éxito, José Guardiola, entrenador del Fútbol Club Barcelona, y Fernando Trueba, director cinematográfico, podía leerse lo siguiente:

–Fernando Trueba. Una cosa que tienen en común tu profesión de entrenador y la mía de director es que debemos sacar lo mejor de la gente que tenemos. Eso es bonito.

–Pep Guardiola. Sí, y al final es lo más difícil... No todos los jugadores o los actores son iguales, ni todos tienen que ser tratados igual, aunque sí con el mismo respeto. Porque, aunque parezca lo contrario, nosotros estamos por debajo de ellos, es decir, dependemos de ser capaces de sacar lo mejor de ellos.

–Fernando Trueba. A mí cada vez que me preguntan como dirijo a los actores digo que a cada uno de una manera. ¿Cómo va a haber un método de dirección de actores? Cada cual es cada cual, hay diferencias absolutas entre las personas...

O sea, una perfecta y actualizada definición de lo que, en el fondo, postula el Liderazgo Situacional. En este epígrafe recogeremos las versiones más conocidas de este modelo, no siempre bien interpretado, una tabla resumen de las mismas y algunas de las consecuencias de la no aplicación de su filosofía en la motivación de los colaboradores y, por ende, en el clima organizativo de las empresas.

2.2.1.- Diferentes versiones del modelo

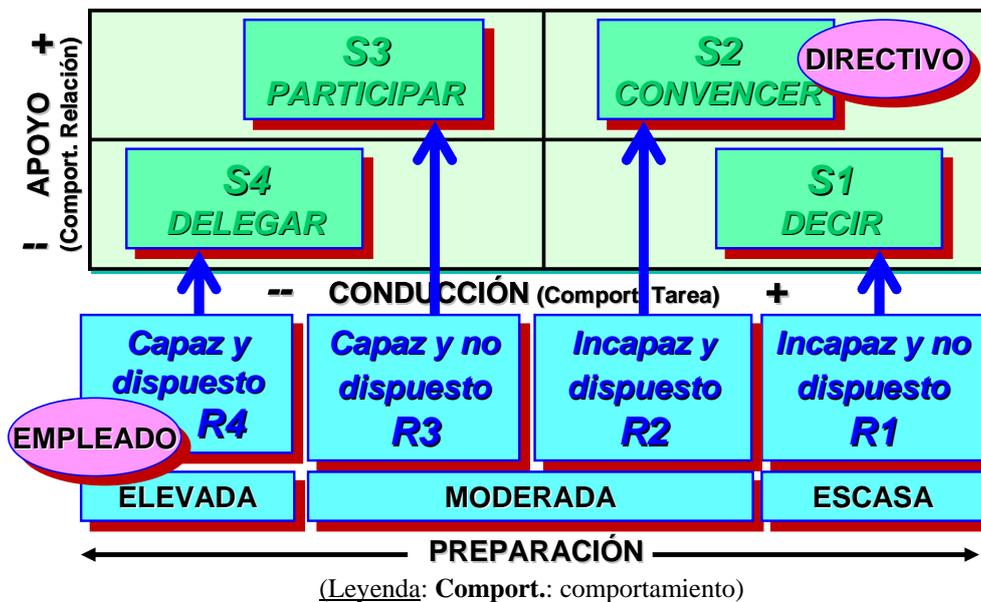
Al inicial y conocido planteamiento de Paul Hersey se han ido sumando a lo largo del tiempo diferentes interpretaciones, matices y variaciones tanto de distintos autores como de los propios creadores del concepto –algunas de ellas contradictorias– que no facilitan precisamente su comprensión. De entre ellas, van a citarse y compararse expresamente a continuación las siguientes versiones, cuya tabla resumen puede consultarse al final del presente epígrafe 2.2.1:

- Hersey, 1985, Liderazgo Situacional I.
- Landsberg, 1997, Matriz “Skill/Will”.
- Crinelli y Maigret, 1999, dentro de su proceso de *Coaching*.
- Swinton, 2004, vía web MFTROU.com, referente al modelo de Liderazgo Situacional de Ken Blanchard.
- Hersey et al, 2005, Liderazgo Situacional II vía web 12MANAGE.
- Piedras, 2005, en su libro “Dirigir Hoteles... esa difícil partitura”.
- Crinelli, 2009, en su conferencia “Leadership or Management?”.
- Martínez Ferrando, 2010, en su libro “Teoría y Práctica de RR.HH. Habilidades Directivas”.

Según la adaptación de “Situational Selling” (Hersey, 1985) recogida en la obra “Administración del Comportamiento Organizacional” (Hersey et al, 1998), existen dos comportamientos en las conductas de los directivos: el comportamiento de relación, grado en el que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones –que incluye brindar apoyo al colaborador en sus facetas escuchar, facilitar y respaldar–, y el de tarea, o grado en el que el líder detalla los deberes y responsabilidades relativas a la tarea –que incluye brindar conducción, alineamiento o directrices en sus facetas de qué hacer, cómo, dónde y por qué–. De la combinación de ambos comportamientos en sus niveles bajo y alto surgen los cuatro estilos directivos propios del conocido Liderazgo Situacional –véase la figura 2.2 siguiente–:

- S1 –“S” de *Style*–, “Decir”, por el que el líder decide, da instrucciones y desarrolla una estrecha supervisión.
- S2, “Convencer”, o sus sinónimos “Explicar” o “Aclarar”, por el que, además de decidir y dar instrucciones, refuerza la motivación del colaborador explicando las decisiones y permitiendo la petición de aclaraciones.
- S3, “Participar”, también en el sentido de comprometer, por el que el líder comparte las decisiones con el colaborador y le alienta, apoya, supervisa de cerca y ofrece confianza.
- S4, “Delegar”, por el que asigna las tareas al colaborador dejándole tomar las decisiones bajo una ligera supervisión.

Figura 2.2: PERFILES DE COLABORADORES Y ESTILOS DIRECTIVOS ADECUADOS



Fuente: adaptado de *Situational Selling* (Hersey, 1985, p.85)

Ninguno de estos estilos, por sí mismo, es mejor o peor que los demás. Los mismos autores postulan que deben adecuarse a los perfiles de los colaboradores –seguidores– como consecuencia de sus niveles de preparación, entendida ésta como el grado de capacidad –conocimiento, habilidades, experiencia– y disposición –confianza, motivación y compromiso– para realizar una determinada tarea. Así, identifican cuatro perfiles de preparación:

- R1, de preparación escasa, para los colaboradores incapaces y no dispuestos o inseguros.

- R2, de preparación media-baja, para los colaboradores incapaces pero bien dispuestos.
- R3, de preparación media-alta, para los colaboradores capaces pero indispuestos o inseguros.
- R4, de preparación alta, para los colaboradores capaces y bien dispuestos para realizar la tarea.

Los autores identifican una clara relación entre los estilos directivos mencionados y los grados de preparación de los colaboradores, relación que se sustancia con los siguientes emparejamientos entre grados de preparación y estilos directivos adecuados:

- S1, “Decir”, para los colaboradores R1, poco capaces y poco dispuestos hacia la tarea
- S2, “Convencer”, para los colaboradores R2, poco capaces pero bien dispuestos.
- S3, “Participar” –en el sentido de comprometer– para los colaboradores R3, capaces pero poco dispuestos.
- S4, “Delegar”, para los colaboradores R4, competentes y bien dispuestos.

Las sucesivas versiones de este modelo, tanto de los propios autores como de otros intérpretes del mismo, así como alguna dificultad en la traducción al español del verbo inglés *To Direct*, como se verá, mueven a confusión.

Sin respetar el orden cronológico empezaremos por la versión de Martínez Ferrando (2010), ya que su interpretación se ajusta, sin matices y en todos sus términos, al modelo original, si bien usando terminología propia. Los niveles de preparación del colaborador –R1 a R4– de Hersey son recogidos por Martínez Ferrando como los grados de madurez siguientes, prácticamente coincidentes con aquellos:

- Madurez M1.- La persona no puede (no tiene ni conocimientos ni habilidades) ni está preparado psicológicamente (seguridad en sí mismo) para afrontar la responsabilidad de la tarea.
- Madurez M2.- La persona tiene un grado mínimo de conocimientos y habilidades, se siente motivada para aprender pero se percibe insegura para afrontar la responsabilidad de la tarea.

- Madurez M3.- La persona cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios, se siente preparada para hacer sus aportes en el qué y en el cómo, de manera que no está dispuesta a seguir lo que el líder le pide.
- Madurez M4.- La persona puede y quiere hacer la tarea. Se siente preparada, segura, y experimenta sentimientos de satisfacción y copropiedad frente a lo que debe hacer.

Además, hace hincapié en que “el grado de madurez de un colaborador no es una situación estable sino variable: para ciertas tareas puede ser un M1 y para otras un M4” (Martínez Ferrando, 2010, p. 19). La representación gráfica de su interpretación no difiere en absoluto de la versión original como puede verse en la figura 2.3 siguiente:

Figura 2.3: GRADOS DE MADUREZ DE COLABORADORES Y ESTILOS DIRECTIVOS

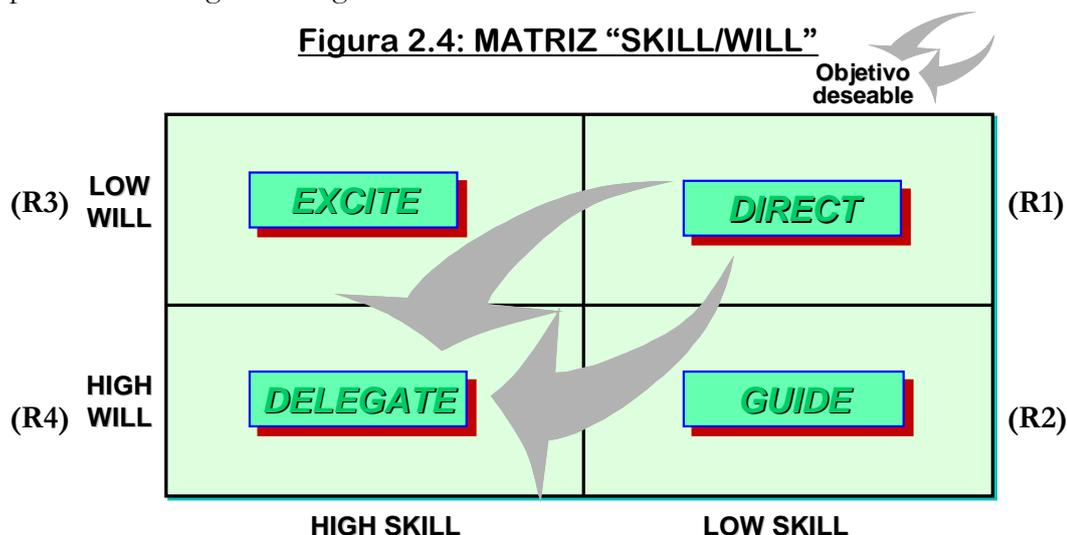


Fuente: Adaptado de *Habilidades Directivas* (Martínez Ferrando, 2010, p. 19).

Otros modelos e interpretaciones, sin embargo, aportan matices importantes. La matriz “Skill/Will” (Landsberg, 1997) confirma la simplicidad del modelo de Hersey y Blanchard en el que se inspira, pero también la necesidad de practicarlo de manera eficaz: “como concepto general usted debe ajustar su estilo directivo a la actitud y habilidad de la persona que lidera, teniendo en cuenta la tarea que intenta llevar a cabo... Aunque suene simple en teoría, tendrá que salvar dos obstáculos principales. Primero, diagnosticar la actitud y la habilidad del *coachee* sin apresurar conclusiones

basadas en prejuicios ni aceptar su frecuente tendencia a declarar actitudes y aptitudes positivas para todo. Y segundo, modificar de modo dinámico su estilo directivo a medida que el *coachee* vaya generando tanto habilidades como competencias.” (Landsberg, 1997, pp. 51-52).

Esta matriz “Skill/Will”, en la que se ha respetado el idioma inglés original en aras de una mayor fidelidad en la cita y cuyo significado se matiza a continuación, se presenta en la figura 2.4 siguiente:



(Leyenda: R1 a R4: perfiles de preparación del colaborador)

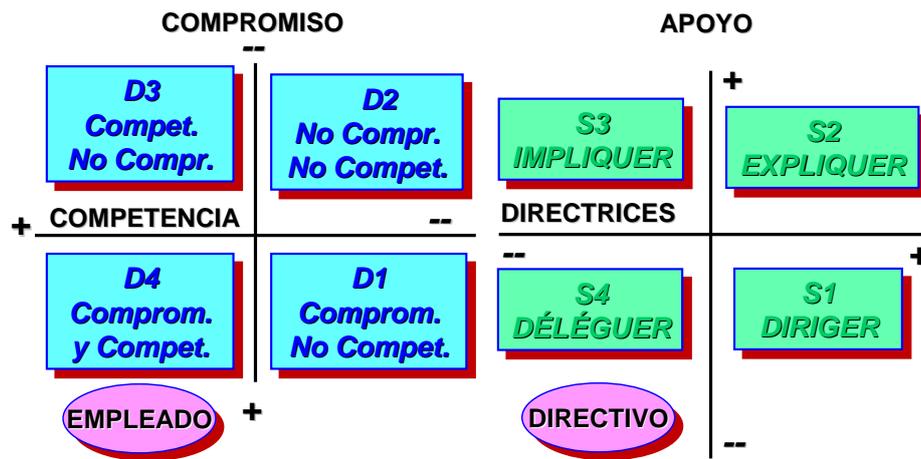
Fuente: Adaptado de *The Tao of Coaching* (Landsberg, 1997, p. 55)

Es fácil observar que, en relación con el modelo de Hersey de la figura 2.2 anterior, la matriz “Skill/Will” comparte el estilo Delegar como apropiado para los colaboradores R4 pero matiza los estilos que deben aplicarse a los R1, R2 y R3. Para los primeros (R1, *low Skill/low Will*) fija el estilo *To Direct* –en su acepción mandar, dar directrices, marcar el camino– integrador de las acciones informar, animar, desarrollar visión futura, formar, dar *feedback*... pero todo ello en un marco de estrechos control y supervisión y claras normas y objetivos: la actitud y la aptitud de empleado, ambas, deben ser desarrolladas. Para los segundos (R2, *low Skill/high Will*) postula el estilo *To Guide* –en su acepción guiar, conducir–, es decir, invertir tiempo en formación, explicaciones y directrices, crear situaciones de poco riesgo que permitan errores de aprendizaje y relajar el control en la medida que se logren progresos. Y para los terceros (R3, *high Skill/low Will*) considera adecuado el estilo *To Excite* –en su acepción entusiasmar, suscitar participación–, basado en la búsqueda de las razones de su baja implicación, en su motivación y en el seguimiento de las tareas que se le encomienden

o *feedback*. Como puede apreciarse, las diferencias con el modelo original de Hersey son meramente testimoniales para los perfiles de colaboradores R3 y R4, pero sí son significativas en relación con los R1 y R2.

A esta aparente confusión entre los perfiles de colaboradores R1 y R2 y los estilos directivos que les son aplicables se suman otros autores:

Figura 2.5: PERFILES DE COLABORADORES Y ESTILOS DIRECTIVOS ADECUADOS



(Leyendas: **Compet.:** competente; **Compr., Comprom.:** comprometido)

Fuente: Adaptado de *Le Processus de Coaching* (Crinelli y Maigret, 1999, p. 24)

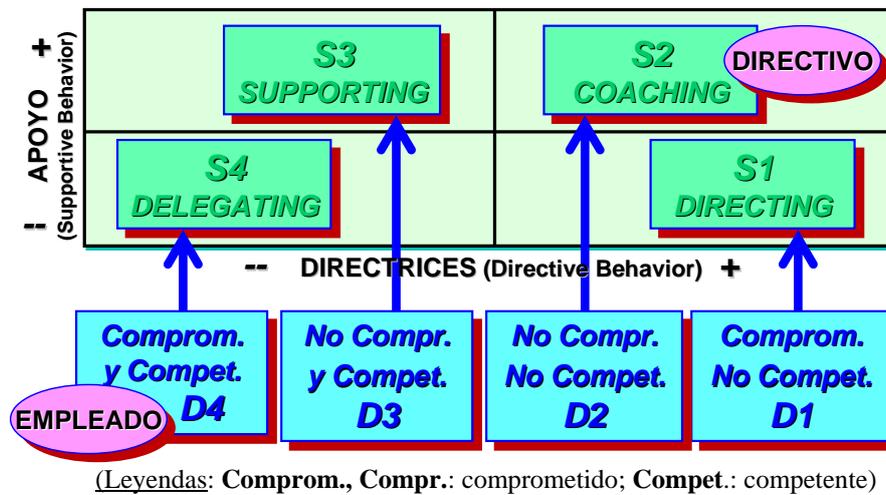
Como puede verse en la figura 2.5 anterior, en la que se ha respetado el idioma francés original para los estilos, Crinelli y Maigret (1999), aún respetando el mismo cuadro y terminología de los citados en el modelo original de Hersey, intercambian el orden de los perfiles R1 y R2 de los colaboradores –que ellos denominan D2 y D1 utilizando la inicial del nivel de desarrollo “*Development*”–, de manera que D1 corresponde al colaborador de baja competencia pero alto compromiso –los R2 de Hersey– y D2 al de bajos compromiso y competencia –los R1 para Hersey–, manteniendo inalterados los otros dos perfiles: D3 para los de alta competencia y bajo compromiso y D4 para los colaboradores de altos compromiso y competencia. Sostienen por lo tanto la correspondencia entre los estilos directivos “Delegar” (S4) para los colaboradores comprometidos y competentes, y “Participar” (S3) – “Implicar” para Crinelli y Maigret– para los competentes pero poco comprometidos. Sin embargo, consideran adecuadas las instrucciones específicas y una estrecha supervisión –estilo “Dar directrices”, equiparable al ya citado *To direct*, que pasaría a ser S1– para quienes estando comprometidos carezcan de las competencias

necesarias, y esas mismas directrices más una estrecha supervisión con el añadido de la búsqueda de una cierta implicación –estilo “Explicar”, que pasa a ser S2– para los colaboradores que carecen tanto de competencias como de compromiso.

Parece evidente que Crinelli y Maigret pretenden dar al verbo francés “*Diriger*” un significado más alineado con el inglés “*To Direct*”, esto es, dar directrices, que con el español “Dirigir” en su acepción de liderar. Sin embargo, el estilo “*Expliquer*” para los empleados D2 resulta confuso en su traducción al español “Explicar”, por cuanto quiere significar todo cuanto implica el anterior estilo, “*Diriger*”, propio para los D1, pero incluyendo además la búsqueda de la implicación necesaria en el colaborador. Tan es así que, años más tarde, el mismo Crinelli se reafirma ante profesores y alumnos de la Universidad de Sevilla en estos mismos perfiles de empleados y sus correspondientes estilos de dirección –si bien identifica los primeros como P1, P2, P3 y P4 (*Profiles*) y los segundos como M1, M2, M3 y M4 (*Management styles*)–, con idénticas características, correspondencias y aplicaciones a las aquí ya recogidas. Solo en lo que respecta al estilo aplicable a los D2, su inicial denominación de “explicativo” para el estilo S2 se ve sustituida por la de “inductivo” en el M2, lo que sugiere un apoyo más intenso para tratar de generar en el empleado una motivación de la que carece (Crinelli, 2009, transp. 12).

Cabe destacar que, como puede verse en la figura 2.6 siguiente, Crinelli y Maigret se adelantan a las sucesivas y posteriores versiones del Liderazgo Situacional cuando intercambian los perfiles D1 y D2 de los colaboradores en relación con los niveles de preparación R1 y R2 del modelo original. Como ellos, la web de consulta para ejecutivos 12MANAGE The Executive Fast Track, citando como fuente la octava edición del libro “*Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources*” (Hersey y otros, 2005), hace referencia a un segundo modelo de Liderazgo Situacional que califica la preparación de los colaboradores como niveles de desarrollo D1 a D4 en función de sus competencia –*competence*– y compromiso –*commitment*– e identifica al D1 como un empleado de alto compromiso y baja competencia, y al D2 como de bajo compromiso y baja competencia, o sea, exactamente como Crinelli y Maigret; y, también como ellos, considera adecuados un bajo apoyo y claras directrices para los D1, y fuertes apoyo y directrices –aunque esta vez bajo el nombre de *Coaching*– para los D2.

Figura 2.6: PERFILES DE COLABORADORES Y ESTILOS DIRECTIVOS ADECUADOS



Fuente: adaptado de *Situational Leadership II* (Hersey et al, 2005, vía web 12MANAGE)

Sensu contrario, y citando expresamente como referencia a “Ken Blanchard - The Situational Leadership Model” (Swinton, 2004), en la web *Management MFTRUO.com* –aún respetando la terminología de estilos de la figura 2.6 precedente recogida en 12MANAGE– se vuelve a identificar como D1 al colaborador de bajos compromiso y competencia y como D2 al de baja competencia pero alto compromiso, lo que ofrece una buena muestra de la confusión y dispersión de conceptos imperantes.

Para ilustrar y resumir estas diferentes versiones e interpretaciones, y como ya se ha adelantado al comienzo de este epígrafe 2.2.1, se acompaña a continuación la tabla 2.3 con las diferentes denominaciones de los perfiles de los colaboradores –distribuidos en cuatro columnas en función de sus respectivas capacidad y disposición hacia la tarea– y los estilos directivos que les son de aplicación según todos los autores citados, recogidos en la tabla por orden cronológico.

Una última variante no incluida en la citada tabla 2.3, interpretación del propio doctorando, se recoge en el epígrafe 2.2.2 siguiente sobre la inadecuación de estilos directivos cuando se refiere al estilo a utilizar con los empleados D2, de escasos compromiso y competencia: a su juicio, y con demasiada frecuencia, son tratados sin prever el impacto sustancial que el estilo empleado con ellos tendrá, inevitablemente, sobre la conducta y motivación del resto de colaboradores.

Tabla 2.3: COMPARATIVO DE ESTILOS vs PERFILES

Perfil del empleado	Capacidad-Aptitud	Baja	Baja	Alta	Alta
	Disposición-Actitud	Baja	Alta	Baja	Alta
Hersey (1985): <i>Lid. Sit. I</i>	Denominación	R1	R2	R3	R4
	Estilo aplicable	Decir	Convencer	Participar	Delegar
Landsberg (1997) <i>Skill/Will</i>	Denominación	--	--	--	--
	Estilo aplicable	<i>Direct</i>	<i>Guide</i>	<i>Excite</i>	<i>Delegate</i>
Crinelli-Maigret (1999): <i>Coaching</i>	Denominación	D2	D1	D3	D4
	Estilo aplicable	<i>Expliquer</i>	<i>Diriger</i>	<i>Impliquer</i>	<i>Déleguer</i>
Swinton, (2004): <i>L.S.I-mfrou.com</i>	Denominación	D1	D2	D3	D4
	Estilo aplicable	<i>Directing</i>	<i>Coaching</i>	<i>Supporting</i>	<i>Delegating</i>
Hersey y otr. (2005) <i>L.S.II-12MANAG.</i>	Denominación	D2	D1	D3	D4
	Estilo aplicable	<i>Coaching</i>	<i>Directing</i>	<i>Supporting</i>	<i>Delegating</i>
Crinelli (2009): <i>Lead. or Mang?</i>	Denominación	P2	P1	P3	P4
	Estilo aplicable	Inductivo	Directivo	Particip.	Delegativo
Martinez F. (2010): <i>Lid. Sit. I</i>	Denominación	M1	M2	M3	M4
	Estilo aplicable	Instructor	Persuasivo	Particip.	Delegador

(Leyendas: **Lid. Sit.**: Liderazgo Situacional; **L.S. I y II**: Liderazgo Situacional I y II;
Lead. or Mang?: *Leadership or Management?*; **Particip.**: participativo)

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.- La inadecuación de estilos directivos

Como ya se ha dicho, el estilo “Decir” del primer modelo de Hersey –o “Coaching” en el segundo modelo–, equivalentes al “Expliquer” o “Inducir” de Crinelli, se caracteriza por proporcionar intensos apoyo y directrices, y se demuestra, por lo tanto, adecuado para empleados con escasos compromiso y competencia.

En la aplicación de este principio a la hostelería española, este doctorando, basándose en su propia experiencia⁵, defiende precisar dicho estilo directivo –S2, fuertes apoyo y directrices– como “Presionar”, es decir, ejercer una persistente y decidida presión sobre este colaborador, definitivamente identificado como D2. Aunque parezca ineficiente invertir tiempo y recursos en quienes carecen tanto de aptitud como de motivación, ignorarles y abandonarles a su suerte con la etiqueta de irrecuperables, actitud directiva relativamente frecuente, responde más a un

⁵ Director de hotel, director de operaciones de Meliá H.I. en la Costa del Sol y monitor de los cursos de *Coaching* que se recogen en el epígrafe 2.5.1 posterior y relacionados en el apéndice número 7.

encubierto conformismo o comodidad por parte del jefe que a un estilo realmente apropiado.

En efecto, ignorar a los D2 y dejarlos a su aire supone un mensaje nefasto para los empleados capaces y motivados, quienes ven cómo les caen encima todas las tareas de aquellos, teóricamente apartados —que no expulsados— del sistema pero que, en el fondo, viven muy cómodamente sin ser importunados: “[el S2] es un estilo, más que incómodo, agotador: estar continuamente diciéndole a alguien lo que tiene que hacer, cómo ha de hacerlo y comprobar si lo hace aburre hasta a las ovejas. Por eso no es de extrañar que muchos ejecutivos desistan y permitan que estos empleados vivan con absoluta comodidad sin que nadie les apriete” (Piedras, 2005, p. 277).

De la misma opinión es Manuel Calviño, Profesor Titular de Psicología de la Universidad de La Habana y Doctor en Ciencias Psicológicas, conductor desde febrero de 1991 del programa “Vale la pena” de la Televisión Cubana. Al referirse al empleado D2, en el expresivo hablar cubano, como “pesado intocable”, lo retrata: “Ahí está. La inmunidad. Nadie quiere trabajar con él. Pero, además, nadie quiere tener una discusión con él, nadie quiere tratar con él, nadie quiere tropezarse con él, nadie quiere llamarle la atención a él. Lo único que todos quieren es tenerle bien lejos. Lo más lejos posible. Y al final, ¡él hace lo que quiere!... Hay cosas que podemos, y debemos hacer [con él]. Podemos enfrentarlo a su realidad... Podemos llamarle la atención en tiempo y forma... Pero lo fundamental... es no promover su inmunidad. Muy al contrario, que haga lo que corresponde, no sólo como su tarea personal sino como mandato colectivo... El asilamiento del “pesado intocable”, el dejarlo ahí, no es solución. Sigue siendo pesado e intocable y, además, impone, dispone, campea con su pesadez. O se controla o lo controlamos... Pero no hay que restarlo, sino multiplicarlo por cero” (Calviño, 2011, pp. 203-205).

Como defiende LeBoeuf en su Gran Principio del *Management*, los ejecutivos obtienen de sus colaboradores las conductas que premian: “premie el comportamiento correcto y obtendrá de las personas unos resultados correctos. Deje de hacerlo y lo más seguro es que obtenga resultados contraproducentes” (Leboeuf, 1985, p. 35), o “solo se hacen con verdadera implicación aquellas cosas que nos deparan una buena recompensa” (Muro, 2009, p. 7). Por consiguiente, al no presionar a los empleados con perfil D2 —ni competentes ni comprometidos con la tarea—, el jefe les está premiando en detrimento de los D4 —los competentes y comprometidos—, que acaban por dejar de ser ambas cosas: en efecto, no tardan en perder su

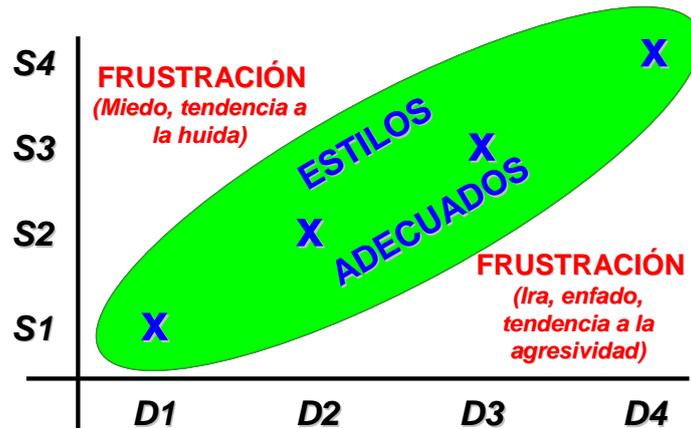
motivación a corto plazo girando en consecuencia a un perfil D3, e incluso, una vez perdida su ilusión por aprender y mantenerse al día, también su competencia a medio y largo plazo. Lamentable colofón éste, cuya responsabilidad será solo atribuible al directivo: convertir a un colaborador responsable y competente –y por lo tanto un valioso activo para la organización– en otro irresponsable e incompetente que nada le aporta.

Este enfoque, por cierto, no contradice en absoluto el que mantienen Hersey y Blanchard, los creadores del modelo: “Si todos los participantes de un equipo de administración conocen el Liderazgo Situacional, los miembros claves saben cómo quitarse a un gerente de encima. Todo lo que tienen que hacer es comportarse de forma responsable –la forma que todos aceptan como la apropiada– y el gerente los apoyará (S3) o los dejará a sus anchas (S4). Pero si no se producen ni se conducen en la forma adecuada, saben que el gerente los observará más de cerca. Sabrán por qué reciben ese tratamiento del gerente y qué hacer para que de nuevo los respalde: basta volver al camino.” (Hersey y otros, 1998, p. 327). *Quod erat demonstrandum*: ya el propio Crinelli, en su mencionada conferencia de 2009 y como se ha recogido en el epígrafe 2.2.1 anterior, reconocía implícitamente la insuficiencia de su inicial “Explicar” para los D2 y lo sustituía por “Inducir”...

Cabe mencionar también que la inadecuación de los estilos directivos a los perfiles de los colaboradores para las tareas que desempeñan –conocida por el término *Management Mismatch* (Crinelli y Maigret, 1999)– se ha demostrado como un factor generador de frustración entre los equipos, frustración que se manifiesta bajo dos formas muy diferentes: como temor e inquietud en los colaboradores de bajo nivel de desarrollo, en quienes se delegan tareas complejas que no saben realizar, y como agresividad en los colaboradores de alto nivel de desarrollo, a quienes se somete a directrices y controles tan insistentes como innecesarios. En consecuencia, ningún directivo sensato debería provocar de forma consciente un clima general de frustración entre sus colaboradores, consecuencia inevitable de no utilizar los estilos directivos adecuados a sus respectivos perfiles.

Véase en la figura 2.7 siguiente la representación gráfica del *Management Mismatch* –o inadecuación de estilos– de Crinelli y Maigret (1999).

**Figura 2.7: INADECUACIÓN DE ESTILOS DIRECTIVOS
(MANAGEMENT MISMATCH)**



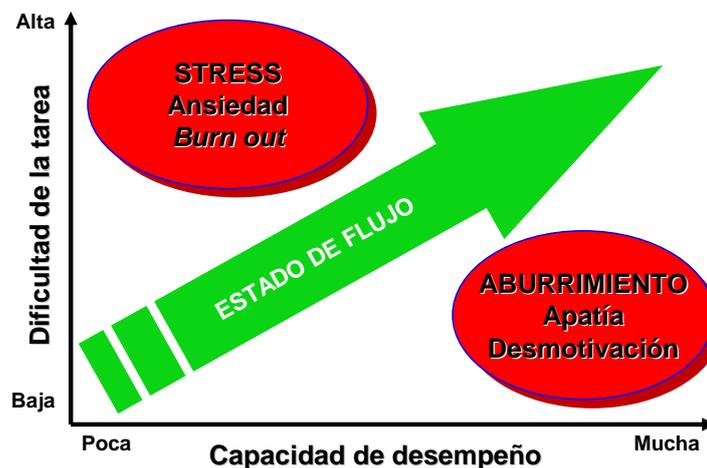
Fuente: adaptado de *Le processus de Coaching* (Crinelli y Maigret, 1999, p. 42)

A parecida conclusión llegan otros autores. Es propio del directivo adjudicar tareas, para lo que se recomienda utilizar los principios del Liderazgo Situacional –*Coaching* prospectivo–. De no hacerlo así, la elección de colaboradores inadecuados para realizarlas generará en ellos frustraciones similares a las ya analizadas en el párrafo anterior.

Así, Mihaly Csikszentmihaly, autor del libro “Fluir. Una psicología de la felicidad” (1996) y estudioso de los conceptos Felicidad y Automotivación, afirma que hay dos factores que cuentan para que una experiencia sea positiva: el nivel de habilidad de la persona y el grado de desafío que la experiencia le representa. Es lo que el autor denomina “Fluir” o estado de flujo, cuya representación, adaptada por Cuadrado (2006a), puede verse en la figura 2.8 siguiente. Fuera del estado de flujo, aparece la ansiedad si el desafío o dificultad de la tarea es excesivo, o el aburrimiento si las habilidades superan a las dificultades. Dado que ni el aburrimiento ni la ansiedad son estados positivos, la persona se automotivará para volver al estado de flujo. “Este aspecto dinámico explica por qué las actividades de flujo conducen al crecimiento y al descubrimiento. Uno no puede disfrutar haciendo la misma cosa al mismo nivel durante mucho tiempo. Nos sentimos aburridos y frustrados y entonces el deseo de disfrutar nos estimula nuevamente para que pongamos a prueba nuestras habilidades” (Csikszentmihaly, 1996, p. 120). Lo que también explicaría la normal trayectoria de los colaboradores desde D1, incompetentes pero motivados, a D4, todavía motivados pero ya competentes.

Como en la figura 2.7 anterior relativa al *Management Mismatch* de Crinelli, la frustración, sea por ira o miedo, sea por ansiedad o aburrimiento, se convierte en el denominador común entre los colaboradores tanto cuando se les aplican estilos inadecuados como cuando se les asignan tareas inadecuadas a sus perfiles.

Figura 2.8: INADecuACIÓN DE TAREAS



Fuente: *Fluir. Una psicología de la felicidad* (Csikszentmihalyi, 1996, p. 120)
(Adaptación de Cuadrado, 2006a, p. 42)

Parafraseando a Giménez (2005) en su reflexión del epígrafe 2.4.1 posterior sobre flexibilidad directiva, cabría preguntarse: ¿éstos son los equipos que queremos dirigir? ¿Puede notarse la diferencia que existe entre dirigir equipos de frustrados... o equipos de gente motivada, realizada y, por ende, entusiasta? La respuesta, con toda certeza, se encuentra en la aplicación convincente y convencida por parte de los directivos de los principios de *Coaching* y Liderazgo Situacional analizados en los epígrafes 2.1 y 2.2 anteriores.

2.3.- LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Como ya se adelantó en el epígrafe 1.2 sobre la filosofía directiva de Meliá H.I., en su conocido artículo “Testing Competence rather than Intelligence”, McLelland (1973) utilizó el término Competencia para identificar las características personales de los colaboradores que diferencian, dentro de las organizaciones, el desempeño excelente del normal. Desde entonces es muy abundante la literatura sobre la gestión por competencias, aplicada en muchas empresas para la gestión integral de sus recursos humanos. Al tratarse de un concepto íntimamente ligado a los estilos directivos cuyo cambio en los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. se pretende demostrar con la presente investigación, compañía que, además, viene aplicando el modelo de gestión por competencias desde hace más de una década, vamos a desarrollar, al menos someramente, los siguientes cuatro conceptos: su definición e historia, los pasos para la implantación de un modelo de competencias, cuáles son las competencias genéricas y cuáles parecen ser las emergentes y, en el marco de su aplicación en España (CEOE, 2002), el modelo concreto de gestión por competencias de Meliá H.I.

2.3.1.- Introducción al concepto de competencias

Según los directores de Hay Management Consultants, intérpretes autorizados de las teorías de McLelland, las compañías más admiradas del mundo, las de más rendimiento, utilizan las competencias para la gestión de sus recursos humanos: General Electric, Sony, Hewlett Packard, Levi Strauss, Pepsico, etc. A la luz de estas realidades, los consultores citados afirman que “uno no debería preguntarse «¿puedo permitirme el enfoque de competencias en mi empresa?» sino al contrario: «¿puedo no permitírmelo?». El error sería, o bien tardar demasiado en utilizar este nuevo esquema mental para conseguir que las personas den lo mejor de sí mismas, o autoengañarse con sucedáneos que no corresponden a una auténtica gestión por competencias”. En esa misma línea, afirman que dicha gestión por competencias “ha generado sus mejores adeptos no en el ámbito académico o de consultoría, sino entre profesionales de la empresa, tanto de otros países como de España, que han comprobado la utilidad de su enfoque en su propia realidad” (Dalziel et al, HayGroup, 1996, pp. 189-190).

Dentro de los cambios de la última década en la organización de empresas, las personas tienden a trabajar en grupos con gran libertad de actuación y cuya relación con el nivel de dirección no está ya constituida por las tradicionales líneas jerárquicas (Quinn, 1991). Para que este tipo de organización tenga éxito se requieren cuatro condiciones:

1. Misión: debe estar clara en toda la organización y en cada una de sus redes o grupos de trabajo.
2. Competencias: la organización se crea en torno a las personas, dando mucha menos importancia a los puestos de trabajo. Ello significa poner mucho más interés en las competencias de las personas y en lo que ellas aportan.
3. Información: precisamente por gozar de gran libertad de acción precisan de información exhaustiva para no volver a caer en el clásico estilo de trabajo jerarquizado.
4. Cultura: cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados en las amplias tareas encaminadas a cumplir la misión, responsabilidad asumida por el grupo de trabajo.

Dentro de este marco, podría argumentarse que la creación de una gestión de los recursos humanos basada en el conocimiento y percepción de las competencias constituye una actuación que ayudará a la consecución de la mayor parte de las condiciones mencionadas.

El concepto de competencias no es nada nuevo. De hecho, se comienza a hablar de ellas en la psicología industrial norteamericana a finales de la década de 1960 y comienzos de la de 1970 (Spencer et al, 1992). Los tradicionales tests de aptitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos, no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida (McLelland, 1973). En su búsqueda de principios investigadores de variables que pudieran predecir tal actuación sin caer en sesgos por factores de raza, sexo o socioeconómicos, McLelland encontró los siguientes:

- Utilización de muestras representativas, comparando personas de éxito con las que no lo tienen para identificar las características personales asociadas a dicho éxito.
- Identificación de ideas y conductas causalmente relacionadas con resultados favorables. Un buen modo de predecir lo que una persona puede y quiere hacer es ver lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.

De ahí que una de las definiciones más aceptadas de competencia sea “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo” (Boyatsis, 1982), o sea, aquellas que distinguen a un trabajador con rendimiento superior de otro con rendimiento mediano. Por ello son fundamentales a la hora de seleccionar, evaluar y desarrollar personal, así como para planificar su sucesión.

Cualquier característica personal que pueda ser medida de un modo fiable puede significar una competencia: motivos, rasgos de carácter, auto-valoración, conocimientos –pocas veces útiles para identificar a los colaboradores de desempeño superior como demuestran la mayoría de investigaciones realizadas– o distintos tipos de capacidades, sean evidentes o no. Sin embargo, más recientemente, todas las compañías las definen en términos de comportamientos, habilidades y conocimientos críticos evitando conceptos menos observables y moldeables, como pudieran ser rasgos de la personalidad (Santos, 2001).

La mayor o menor facilidad con que las competencias pueden desarrollarse debiera condicionar su búsqueda en el reclutamiento de colaboradores por parte de las empresas. Como ya se ha apuntado, los conocimientos y capacidades son relativamente fáciles de enseñar o modificar, y más difíciles de modificar las actitudes y los valores. En consecuencia, lo aconsejable sería contratar en función de la motivación fundamental y los rasgos de carácter y desarrollar a posteriori los conocimientos y capacidades, justo lo contrario de lo que suele hacerse, es decir, contratar en base a titulaciones académicas suponiendo que se les podrán inculcar después las motivaciones y valores adecuados. Es muy gráfico el ejemplo original utilizado por HayGroup en sus cursos, «se puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla», desvergonzadamente replicado en los suyos por el doctorando –con la generosa complicidad de los consultores– en clave carpetovetónica: «se puede enseñar a embestir a una cabra, pero para una corrida de toros es mejor contratar a un miura».

Véase en la figura 2.9 siguiente un ejemplo de competencia, con su definición y una escala ascendente de cinco niveles o indicadores de comportamiento, aunque en realidad son seis, los cinco que la denotan y el valor nulo, en orden creciente según la intensidad, impacto y complejidad de la acción y su horizonte cronológico.

Figura 2.9: EJEMPLO DE COMPETENCIA: DEFINICIÓN Y NIVELES

<p style="text-align: center;">COMPETENCIA: IMPACTO E INFLUENCIA</p> <p><u>Definición</u></p> <p>El deseo de causar impacto en los demás, y la capacidad de afectar a otras personas mediante estrategias de persuasión e influencia...</p> <p><u>Escala</u></p> <ol style="list-style-type: none">0. No existe. La persona muestra poca, o ninguna, intención de influir o persuadir a los demás.1. Intención. La persona intenta producir un efecto o impacto concreto. Por ejemplo, manifiesta interés por su prestigio, categoría, aspecto externo, etc. La persona calcula la influencia que sus declaraciones y acciones ejercerán sobre la audiencia.2. Persuasión directa. La persona realiza una sola acción para persuadir a otros, en una conversación o exposición. Por ejemplo, recurre a la razón, a los datos, al propio interés de los demás o a una finalidad importante...3. Persuasión adaptativa. La persona hace un esfuerzo de influencia en dos etapas: cuando una estrategia concreta no funciona bien, pasa a otra estrategia alternativa... La persona hace dos o tres tipos diferentes de intentos de persuasión de forma simultánea... adaptando la exposición a los intereses y nivel de audiencia.4. Influencia indirecta. La persona utiliza los recursos necesarios a lo largo del tiempo, en un esfuerzo planificado. Utiliza expertos u otras terceras partes para influir, o realiza tres acciones diferentes; o expone argumentos complejos de múltiples fases.5. Estrategias de influencia. La persona utiliza estrategias complejas a medida de cada situación, y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Por ejemplo, influirá o persuadirá a una persona para que ésta influya sobre otras. La persona estructurará las tareas y las situaciones de un modo que propicie la conducta deseada.
--

Fuente: *Las Competencias* (Dalziel et al, HayGroup, 1996, pp. 31 y 32)

2.3.2.- Definición de un modelo de competencias

El modelo debe reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la organización. Para su identificación, los consultores suelen utilizar el proceso siguiente (Dalziel et al, HayGroup, 1996):

- **Panel de expertos.** Realiza la transformación de los retos de la organización a conductas requeridas. Participan en él especialistas en recursos humanos y empleados de alto nivel con una clara visión de futuro, identificando las competencias y conductas requeridas y un número de empleados que ya las

muestran a niveles superiores y normales o medianos –identificación de muestras representativas a ambos niveles–.

- Entrevistas de incidentes críticos o Behavioural Event Interview (BEI). Entrevista en la que se pide a la persona que narre con la mayor concreción posible situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal y que responda a preguntas abiertas del tipo ¿Qué hizo usted?, ¿Qué pensó?, ¿Qué sintió?, ¿Qué resultados obtuvo?⁶, etc.

Se trata de una “técnica desarrollada por McLelland y Dayley (1972) en la que se combinaba el método de incidencia crítica de Flanagan (1954) y las pruebas del *Thematic Apperception Test* (TAT o Test de Percepción Temática) que McLelland había desarrollado durante treinta años de estudios sobre la motivación” (Dalziel et al, HayGroup, 1996, p. 27). Los mismos autores destacan entre sus ventajas la identificación empírica de las competencias superiores, la precisión con que se expresan en los puestos de trabajo y la inexistencia en la evaluación de sesgos raciales, de sexo o culturales; de hecho la técnica de las BEI ha sido adaptada por muchas empresas y organizaciones por dicha ausencia de sesgo, que hace sus evaluaciones “presumiblemente válidas”.

- Análisis de datos. Las transcripciones de las entrevistas anteriores, tanto de las personas que han triunfado como las que no, se analizan para detectar las características que diferían entre unas y otras y, en general, las conductas que mostraban las de actuación superior y que no estaban presentes en las de actuación normal o media. Las situaciones reales descritas se utilizarán como ejemplos concretos de evidencias de competencias.
- Validación. Opcional. Una nueva serie de BEIs a otro grupo de personas puede realizarse para confirmar definitivamente la existencia de las competencias identificadas en los empleados de actuación superior.
- Planificación de aplicaciones. En torno al modelo de competencias así definido puede articularse todo el conjunto de prácticas y técnicas de una gestión integrada de recursos humanos, a saber: diseño y evaluación del puesto de trabajo –competencias necesarias–, selección y contratación –filtros competenciales–, remuneración y evaluación del desempeño –evolución de

⁶ Esta misma técnica ha sido seguida por el doctorando en las entrevistas posteriores realizadas a directores de hotel, cuya metodología se explica en el epígrafe 4.3 del presente trabajo relativo al enfoque cualitativo. Véanse los resultados y sus análisis en el capítulo 6.

competencias críticas—, valoración del potencial —previsible desarrollo futuro de las competencias requeridas—, formación y desarrollo, planificación de la sucesión, planes de carrera —acciones formativas y de desarrollo para la potenciación de competencias—, etc.

- Informe final con cronograma.

Estudios posteriores realizados (Santos, 2001) confirman la utilización práctica que diferentes empresas líderes hacen de su modelo de competencias:

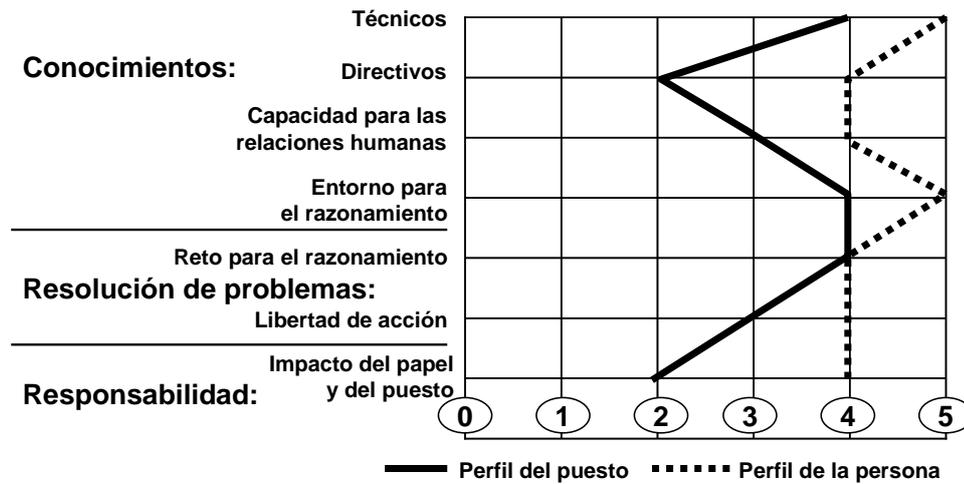
- Como marco de desarrollo, bien genérico, bien aplicado a puestos, aportando al empleado información acerca de sus puntos fuertes y necesidades de mejora.
- Aplicaciones relacionadas con la selección, evaluación del desempeño y planes de sucesión, aportando perfiles de referencia e identificando *gaps* o diferencias entre el perfil deseado y el demostrado.
- Como criterio para la individualización retributiva de sus empleados, junto a los resultados obtenidos y otras métricas de desempeño.

Aunque de las empresas estudiadas solo una había puesto en marcha mecanismos de medición del impacto en los resultados de la implantación del modelo de competencias, todas reconocen como cierto tal impacto, perceptible en las siguientes facetas (Santos, 2001):

- Centra los mensajes de la empresa y la atención de los empleados en torno a un reducido número de factores de éxito y promueve un diálogo abierto.
- Ofrece un lenguaje común para hablar de desempeño.
- Dota de mayor rigor a los procesos de selección, promoción y sucesión por medio de criterios consistentes.
- Proporciona una base común para integrar los distintos procesos de la gestión de recursos humanos.

En la figura 2.10 siguiente puede verse un ejemplo de perfil de competencias de un puesto y su comparación con el perfil del aspirante, fácil herramienta de visualización del *gap* o diferencias a valorar:

Figura 2.10: PERFIL DE COMPETENCIAS Y GAP



Fuente: *Las Competencias* (Dalziel et al, HayGroup, 1996, p. 103)

2.3.3.- Competencias genéricas y de futuro

La realización por parte de HayGroup de entrevistas de incidentes críticos durante más de treinta años en empresas de todo el mundo le ha permitido identificar veinte competencias genéricas que se repiten frecuentemente en personas que muestran un desempeño superior como empresarios, directivos, técnicos, profesionales, agentes de ventas, etc., y se organizan en seis grupos principales:

a) Competencias de logro y acción:

1. Motivación por el logro: preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad: disminuir la incertidumbre mediante controles, con sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa: predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información: curiosidad y deseo por obtenerla, amplia y concreta para llegar al fondo de los asuntos.

b) Competencias de ayuda y servicio:

5. Sensibilidad –comprensión– interpersonal: capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a los pensamientos, sentimientos e intereses de los demás; empatía.

6. Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar y satisfacer sus necesidades. En el concepto “clientes” pueden incluirse a los compañeros de trabajo⁷.
- c) Competencias de influencia:
7. Impacto e influencia: deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos o convencerlos, con el fin de que sigan cierto plan o línea de acción.
 8. Conocimiento organizativo: capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
 9. Construcción de relaciones: capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas útiles para alcanzar las metas de la organización.
- d) Competencias gerenciales:
10. Desarrollo de personas: capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Matización del doctorando: no necesariamente implica la posesión de habilidades docentes.
 11. Dirección de personas: capacidad para comunicar a los demás lo que hay que hacer, y lograr que cumplan los propios deseos teniendo en cuenta el bien de la organización.
 12. Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.
 13. Liderazgo: capacidad para desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.
- e) Competencias cognitivas:
14. Pensamiento analítico: capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes y meditar sobre ellas de forma lógica.
 15. Pensamiento conceptual: capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
 16. Conocimientos y experiencia: capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás lo adquieran.

⁷ Ha tenido gran predicamento en el mundo de los recursos humanos la expresión “cliente interno” para definir al empleado, en contraposición a la de “cliente externo” para el cliente huésped. Sin ánimo de polemizar con los autores que así lo defienden, permítase al doctorando precisar que mientras el primero es un recurso de la organización, muy valioso por cierto pero recurso a la postre, el cliente constituye la razón de ser de cualquier organización y, por ende, también de sus empleados.

f) Competencias de eficacia personal:

17. Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones. Capacidad de controlar el “ataque de amígdala” (HayGroup, 2011) del epígrafe 2.4.2 posterior.
18. Confianza en sí mismo: creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo.
19. Comportamiento ante fracasos: capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
20. Compromiso con la organización: capacidad y deseo de orientar el propio comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Estas competencias genéricas lo eran a la luz de los estudios realizados en 1996 y su interpretación por parte de los citados autores de HayGroup, sucesores, como ya se ha comentado, del pensamiento de McLelland. Con vistas a un relativo futuro, y supeditadas al seguimiento individualizado en cada organización del proceso descrito, prevén las competencias a buscar a futuro en las personas de estas nuevas organizaciones, según su grado de responsabilidad en la empresa. Estas competencias serían las siguientes:

En los ejecutivos:

- Razonamiento estratégico: capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y los puntos débiles y fuertes de la propia organización.
- Liderazgo del cambio: capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella; inflama motivación, mueve a actuar como patrocinadores y asigna óptimamente los recursos.
- Gestión de las relaciones: capacidad de establecer relaciones e influir sobre complicadas redes de personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización y sobre las que no se posee una autoridad formal.

En directores:

- Flexibilidad: predisposición y capacidad para cambiar las estructuras y procesos de dirección cuando sea necesario para poner en práctica la estrategia de cambio.

- Introducción del cambio: similar a la de “liderazgo del cambio” de los ejecutivos, se precisa para comunicar a los compañeros de trabajo que la organización necesita cambiar; aporta comunicación, formación y fomento del proceso de grupos.
- Sensibilidad interpersonal: ya descrita como competencia genérica de ayuda y servicio.
- Delegación: conjunto de conductas de dirección –contempladas en los epígrafes 2.1 y 2.2 anteriores sobre *Coaching* y Liderazgo Situacional– que hace que los trabajadores se sientan más capacitados y motivados para asumir mayores responsabilidades.
- Trabajo en equipo: conjunto de dotes de proceso de grupos necesario para conseguir que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar un objetivo común.
- Transferibilidad: capacidad de adaptarse rápidamente para funcionar eficazmente en entornos foráneos. Competencia esencial para organizaciones multinacionales.

En los empleados:

- Flexibilidad: predisposición a considerar el cambio una estimulante oportunidad en lugar de una amenaza.
- Motivación para buscar información y capacidad de aprender: entusiasmo por las oportunidades de adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales; interés por el aprendizaje durante toda la vida de cualquier nuevo conocimiento o técnica exigida por un entorno cambiante.
- Orientación hacia el logro: impulso hacia la innovación, la mejora continua en calidad y productividad para hacer frente a los competidores.
- Motivación para el trabajo con la presión del tiempo: combinación de flexibilidad, motivación por los logros, resistencia al estrés y dedicación a la organización para afrontar la creciente exigencia de nuevos productos en periodos cada vez más cortos.
- Colaboración: capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios con compañeros muy distintos; actitud positiva hacia los demás, comprensión interpersonal, etc.
- Orientación hacia el cliente: ya contemplada como competencia genérica.

Una buena razón para utilizar todos estos conceptos es que “...son universales. No existe misterio alguno en torno a ellos, son las herramientas más apropiadas para estudiar los papeles y cometidos que las personas desempeñan en las organizaciones... Cobran vida como descripciones de «ésta es la forma en que hacemos las cosas aquí»” (Dalziel et al, HayGroup, 1996, p. 46).

2.3.4.- La Gestión por competencias en España y en Meliá H.I.

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE, 2002), dentro del Observatorio Europeo de Gestión por Competencias, compuesto por diez organizaciones empresariales de la Unión Europea coordinadas por la patronal francesa MEDEF, elaboró un informe sobre la gestión por competencias en España. Sus conclusiones más relevantes fueron: a) el deslizamiento de la gestión de recursos humanos desde una visión tradicional de las plantillas como conjunto hacia las valoraciones individuales de la competencia profesional del trabajador y b) su capacidad de desarrollo dentro de la organización. Ambas se traducen en una mayor movilidad funcional de los empleados y en una ruptura del esquema clásico de categorías profesionales. Una consecuencia práctica de dicha tendencia favorable a una mayor flexibilidad ha sido la reducción de los grupos profesionales en los convenios firmados a partir de dicha fecha.

El informe recoge las experiencias de diez grandes empresas españolas entre 1000 y 35.000 trabajadores: Vodafone, Caja Madrid, Caja Rural Valencia, la cooperativa agraria Coren, Cruzcampo-Heineken, Ibermática, Ocaso Seguros, Repsol YPF, Unión FENOSA y la entonces denominada Sol Meliá, hoy Meliá H.I.

La gestión por competencias se ha aplicado fundamentalmente a los cuadros directivos y personal fuera de convenio. Sin embargo, cuando se ha hecho con la plantilla total, incluyendo criterios de retribución variable, “la respuesta de los sindicatos –dice el estudio de la CEOE– ha sido muy positiva y ha contribuido a poner en marcha un nuevo lenguaje y metodología de trabajo” (areaRH.com, 2002). La misma fuente reconoce que la gestión por competencias, aplicada tanto a los conocimientos como a la labor del trabajador, ha dado lugar a un nuevo sistema de evaluación: “no solo se evalúa lo que se ha hecho sino también cómo se ha hecho. Cuentan los resultados, pero además los conocimientos y habilidades puestas en juego”.

Otro aspecto interesante que destaca el informe se refiere a las posibilidades de las empresas para contratar al personal que buscan tanto en las escuelas de Formación Profesional como en la universidad. A tales efectos, y en sintonía con las conclusiones de la 25ª Asamblea de la Asociación Española de Directores de Hotel (AEDH, 1997), el estudio de la CEOE refleja que “el enfoque de la enseñanza sigue teniendo cierto sesgo academicista, alejado de la resolución práctica de los problemas que se plantean en la realidad” (areaRH.com, 2002), circunstancia que impregnará alguna de las hipótesis del capítulo 3 siguiente del presente trabajo de investigación.

Como se afirmaba en el punto anterior, Sol Meliá fue una de las empresas que participaron en el informe de CEOE de 2002 con su modelo de competencias facilitado *ex profeso* por su entonces Director de Recursos Humanos. Veamos sus cuatro aspectos más importantes: la gestión por competencias vinculada a la estrategia empresarial de la empresa, su modelo, sus políticas de Recursos Humanos y la potenciación de las ventajas y superación de las dificultades del modelo.

a) Gestión por competencias vinculada a la estrategia empresarial

“La gestión por competencias nace de una necesidad de la compañía de gestionar sus recursos cuando estaba experimentando un cambio muy fuerte” (CEOE, 2002, p. 6). Además se trataba de “hacer una fotografía de las competencias clave de aquellos directivos con éxito para saber, de una parte, qué recursos posee Sol Meliá... y conocer las carencias que le faltan para alinearse con los cambios del futuro”.

Partiendo de estudios cuantitativos y cualitativos para identificar las competencias clave de la organización, se tomó como grupo referente a sus “directivos estrella” para la realización de entrevistas estructuradas. El sistema de gestión por competencias resultante se vinculó a las tres estrategias básicas de la operación hotelera: selección, desarrollo y compensación. Así, podía afirmarse la realización de “la gestión de recursos humanos desde el *know-how* de la compañía”.

Uno de los retos más gravosos fue trasladar el concepto desde los responsables de Recursos Humanos al resto de gestores de la organización mediante un plan trazado desde el propio departamento de RR.HH; fueron importantes elementos facilitadores los cursos a mandos intermedios, buscando la comprensión e implantación del modelo, y un adecuado plan de comunicación que “identifique y comunique las competencias en el día a día”.

La distinta titularidad de los hoteles controlados por Sol Meliá, en propiedad, en alquiler –ambos de titularidad propia– y en *management* –con titularidad de terceros–, y el fundamental valor añadido de que el cliente no distinga el tipo de hotel en el que se encuentra, marca asimismo la organización del trabajo, basada en las tres figuras clave que representan el *know-how* de la compañía y sobre las que gira su gestión por competencias: el director de hotel, el jefe de ventas y el director administrativo. Ellas aseguran que los procesos se lleven a cabo con criterios uniformes y objetivos.

Supone una última dificultad el carácter global de Sol Meliá como compañía multinacional. Para salvarla, distingue entre dos tipos de empleados: los “global players” y los “local players”, aplicando las competencias-modelo a los primeros y adaptándolas a los segundos en función de su entorno: adecuados planes de desarrollo globales o locales se encargan de la necesaria adaptación.

b) El modelo SOL Meliá de Gestión por Competencias

(Denominación lógicamente vinculada a la razón social de la compañía en aquel momento, 2002).

El modelo, calificado como “de sencilla aplicación”, viene desarrollándose desde 1996 con la colaboración de los consultores de HayGroup. Consta de dos tipos de competencias, todas ellas intangibles y asociadas a “comportamientos ligados a las características personales que garantizan resultados superiores” (CEOE, 2002, p. 9): las horizontales, que afectan a una posición concreta, y las transversales, que afectan a todas las personas que integran la organización. Dentro de estas últimas, se consideran estratégicas o críticas –y esenciales por lo tanto para los procesos de selección– las de superación continua, orientación al cliente y orientación al logro.

Las competencias “duras” o tangibles, es decir, “los conocimientos técnicos y habilidades necesarios, pero que no garantizan resultados superiores”, se establecieron sobre la base de las figuras-clave en el momento de la creación del modelo y fueron desarrolladas durante su implantación posterior.

El perfil de competencias –un ejemplo puede contemplarse en la figura 2.10 del epígrafe 2.3.2 anterior– se obtuvo a través de un Panel de Expertos y de entrevistas de incidentes críticos (*BEIs*, ya descritas en ese mismo epígrafe) a las figuras consideradas “estrellas”, descomponiendo el análisis posterior de las entrevistas en competencias y niveles, que en Sol Meliá oscilan entre cuatro y cinco dependiendo de la competencia específica. Por último, se identifican tanto el nivel umbral de

competencia (NUC), mínimo a desarrollar en un tiempo razonable, y el nivel de competencia consolidado (NCC) como objetivo de los planes individuales de desarrollo. De ahí la consideración de la competencia transversal “superación continua” como estratégica para todos los componentes de la organización.

c) Políticas de Recursos Humanos de Sol Meliá

- Formación y Desarrollo. Tomando como referencia las citadas tres figuras pivote –es decir, el director de hotel, el jefe de ventas y el director administrativo–, la guía de recursos para el desarrollo de competencias constituye un instrumento básico, generalizable para el resto de las posiciones: se concreta en planes de auto-desarrollo individual que incluyen sugerencias, indicadores clave, bibliografía de consulta y comportamientos efectivos para alcanzar el nivel deseado.

Los programas aplicados a cada posición estratégica se desarrollan en cinco fases: 1) identificación del perfil de competencias; 2) diseño de la campaña de reclutamiento y selección en la que “las oportunidades de promoción lleguen a todos los colaboradores de la compañía”; 3) *Development Center* –curso de desarrollo presencial– en base a competencias; 4) Selección de hoteles y tutores, “aquellos de los que se puede aprender más y mejor”; y 5) Definición de la metodología formativa con cronograma.

El objetivo es “apoyar la implantación del modelo de competencias bajo un enfoque práctico y dinámico que, junto a la gestión del desempeño, mejoren la gestión de establecimientos hoteleros en calidad y rentabilidad” (CEOE, 2002, p. 12).

- Política retributiva. Permite que la estrategia y objetivos de la empresa se traduzcan en objetivos para cada persona. Así, todos saben con certeza lo que se espera de ellos y obtienen un asesoramiento constante y el reconocimiento y recompensa adecuados. Queda así vinculada la retribución variable no solo a los objetivos económicos, sino a la calidad y desempeño de las tareas y funciones; así, su filosofía final se ancla en el auto-desarrollo y la superación continua como competencia crítica.
- Política de selección y promoción interna. La clave es identificar en las personas que van a formar parte de la organización –o que ya están integradas en ella– aquellas competencias que caracterizan a las que tienen un mejor

desempeño. Para las primeras se utiliza la entrevista basada en competencias y para las segundas un *Development Center*, con diversas pruebas y evaluaciones.

d) Superación de las dificultades y potenciación de las ventajas del modelo

La primera dificultad ya se ha avanzado: su característica como empresa multinacional. Por ejemplo, la competencia de orientación al cliente no tiene el mismo análisis ni desarrollo en España que en la República Dominicana. Por ello “se necesita adaptar progresivamente el modelo a los valores propios de cada cultura para mantener la coherencia con el cliente interno y externo de la organización” (CEOE, 2002, p.15).

Por otra parte, el modelo no es estático, ni las competencias inamovibles: paralelamente al desarrollo del modelo debe producirse el desarrollo de las personas, de manera que las competencias del futuro permitan asumir los nuevos retos de la compañía.

La gran ventaja reside en la vinculación de todos los niveles de la organización a través de un mismo lenguaje, de un mismo canal de comunicación entre la Dirección de Recursos Humanos y la Alta Dirección: todos los directivos están vinculados a la gestión por competencias y son corresponsables de su desarrollo.

Hasta aquí el resumen del modelo de gestión por competencias de la Sol Meliá de 2002, visto por los responsables directos de su implantación en aquel momento y que, sin duda, ha influido poderosamente en sus directivos –directores de hotel lógicamente incluidos– y, por ende, en los estilos que aplican a sus colaboradores. Desde entonces, el mapa de competencias de la compañía ha sufrido diversos cambios para mejor adaptarse a un entorno muy cambiante y, a la hora de cerrar el presente trabajo, se encuentra inmersa en un proceso de redefinición de su cultura, valores y modelo de liderazgo que afectará a las competencias estratégicas de sus directivos. Pero las líneas maestras aquí descritas de su modelo no se verán sustancialmente alteradas, y menos aún ante el hecho indudable de que una de las inmediatas palancas transversales de las grandes corporaciones multinacionales en estos cruciales momentos de dificultad financiera global viene constituida por la Gestión del Talento, filosofía que, durante la próxima década, impregnará la actuación de sus máximos responsables de recursos humanos y consumirá una buena parte de sus presupuestos. Parece ser que –ahora sí– la primera de las doce mentiras de

Dilbert, el popular personaje de Scott Adams, dejará por fin de serlo: “Los empleados son nuestro bien más valioso” (Adams, 1997, p. 51).

2.4.- LA FLEXIBILIDAD EN LOS ESTILOS DIRECTIVOS

Como se ha repetido y según los postulados del Liderazgo Situacional del epígrafe 2.2 anterior, todo dirigente empresarial debe ser capaz de utilizar en toda su extensión los diferentes estilos directivos en función del perfil del colaborador y de las características concretas de cada situación o tarea y, para ello, la flexibilidad adquiere un papel fundamental en la conducta del directivo. Por otra parte, y como hemos visto en el epígrafe 2.3 anterior, la flexibilidad es una de las competencias de futuro, tanto para directores como para mandos intermedios y empleados.

Es por ello por lo que va a dedicarse este epígrafe 2.4 a la relación entre la flexibilidad y los estilos directivos y, más concretamente, en los siguientes tres aspectos: la flexibilidad en los modelos de Interdependencia de Covey y Crinelli, la Inteligencia Emocional y sus capacidades, y los diferentes estilos directivos identificables en los directores españoles de Meliá H.I.

2.4.1.- La flexibilidad en los modelos de Interdependencia

Un modelo muy conocido para ser eficaz tanto en la vida cotidiana como en la empresa, el de los *Seven Habits* (Covey, 1990), define los conceptos sucesivos de Dependencia, Independencia e Interdependencia. En los comienzos de nuestra vida somos dirigidos, educados y sustentados por otros, lo que nos coloca en clara situación de dependencia de los demás; las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren: la Dependencia es, pues, el paradigma del Tú. A lo largo de los meses y años siguientes nos volvemos cada vez más independientes – física, mental, emocional y económicamente– hasta que podemos hacernos cargo de nuestra propia persona de una manera directa y suficiente; las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo: la Independencia es, pues, el paradigma del Yo.

Sin embargo, al crecer y madurar tomamos cada vez más consciencia de que toda la naturaleza es interdependiente, que existe un sistema ecológico que la gobierna a ella y también a la sociedad y descubrimos, al fin, que la vida humana también es interdependiente. La Interdependencia es el paradigma del Nosotros: nosotros

podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante. El concepto de Interdependencia es el más avanzado: “Si soy físicamente interdependiente, soy capaz y dependo de mí mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajando juntos podemos lograr mucho más de lo que puedo lograr yo solo... Como persona interdependiente, tengo la oportunidad de compartirme profunda y significativamente con otros, y logro acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos” (Covey, 1990, p. 59).

En el camino desde la Dependencia hacia la Interdependencia, Covey desgrana en su obra los siete hábitos de la gente eficaz:

1. Sea proactivo
2. Empiece con un objetivo en mente
3. Primero, lo primero (principios de administración personal)
4. Piense en “yo gano/tú ganas”
5. Procure primero comprender... y luego ser comprendido
6. Sinergice (principios de cooperación creativa)
7. Afile la sierra (principios de auto renovación equilibrada)

La flexibilidad se constituye en uno de los requisitos personales más importantes para la práctica y el desarrollo de estos hábitos, particularmente el número 5. La escucha empática, esencial para “primero comprender”, es el quinto nivel de escucha del otro, tras “ignorar”, “fingir”, “escuchar selectivamente” y “escuchar atentamente”. Es por lo tanto la forma más elevada de escuchar, escuchar para poder comprender. No sólo se escuchan palabras y sonidos “...sino sentimientos, significados, conducta. Se utilizan los oídos, pero también el cerebro izquierdo y el derecho, las sensaciones, la intuición, los sentimientos... No se puede penetrar verdaderamente en otra persona, ver el mundo como lo ve ella, mientras no se desarrollen el deseo genuino de hacerlo, la fuerza del carácter personal... así como las habilidades necesarias para la escucha empática” (Covey, 1990, p. 278) y, añadiríamos, una generosa flexibilidad mental que haga posible todo ello.

Cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas se descubren diferencias enormes en las percepciones. Lo que parecían hechos incontrovertibles se transforman en verdades diferentes, pero verdades al fin y al cabo, percibidas, eso sí, de forma distinta. Así, en un mismo dibujo, una persona ve a una damisela mientras

otra ve a una anciana, y ambos tienen “su” razón. En la conocida historia del caracol y los tres monjes taoístas (Wehrber, 1994), todos tenían razón a juicio del Gran Lama: el que veía en un caracol un ser vivo al que había que respetar para no alterar sus ciclos de reencarnación; quien creía que había que eliminarlo para proteger el trabajo de los jardineros y la huerta de cuya cosecha se alimentaban todos y, por fin, quien, perplejo ante la discusión, consideraba que ambas verdades eran incompatibles. Y si para comprender se precisa de grandes dosis de flexibilidad a fin de captar el marco de percepciones del otro, cuántas no serán necesarias para la segunda mitad de este quinto hábito de Covey, “ser comprendido”: lo que para mí mismo está muy claro puede no estarlo tanto para el otro, planteamiento que se convierte en premisa fundamental para conseguir el objetivo de ser comprendido.

Este modelo de los Siete Hábitos ha sido interpretado por Crinelli en sus Actitudes Fundamentales de Interdependencia, inspiradoras de la mayor parte de los principios de *Coaching* que se detallarán más adelante en el epígrafe 2.5.1. Son las siguientes (Crinelli, 1999, pp. 60-61):

- Estado inicial.- El individuo sabe lo que quiere realizar, sabe también que no puede hacerlo solo y que necesita del otro, y cree en la Interdependencia para conseguirlo.
- Actitud 1.- El individuo se acepta como es y cree en el objetivo que persigue. Tiene confianza en sí mismo.
- Actitud 2.- Frente a sí mismo y frente al otro, reconoce la responsabilidad de sus elecciones y de las acciones que acomete, aceptando sus consecuencias.
- Actitud 3.- Lo que piensa se traduce en lo que hace y lo que dice; es claro tanto consigo mismo como con el otro. Es íntegro y coherente.
- Actitud 4.- No cree ser el único poseedor de la solución para la realización del objetivo y está dispuesto a cambiar su punto de vista. Es flexible y abierto al cambio.
- Actitud 5.- Deposita, a priori, su confianza en el otro en su voluntad de alcanzar el objetivo común. Tiene confianza en el otro.
- Actitud 6.- Sabe que sólo una solución satisfactoria para sí mismo y para el otro es la condición para el éxito del objetivo y su perpetuación. Quiere un “Yo gano / Tú ganas”.
- Actitud 7.- Acepta que el otro pueda tener una posición diferente a la suya y está dispuesta a oírla y respetarla. Reconoce y respeta al otro.

- Acción final.- Sabiendo considerar al otro y respetándose a sí mismo, saca partido de las diferencias de puntos de vista y favorece las sinergias. Se crea así un Nosotros interdependiente que permite la realización del objetivo común.

En el modelo de Interdependencia de Crinelli no hay que rebuscar el requisito de flexibilidad ya que conforma expresamente una de las actitudes fundamentales, la cuarta: ser flexible y abierto al cambio. Y lo hace adjudicando a la delegación – *Empowerment*– su verdadero significado: si el directivo comparte con sus colaboradores competentes y motivados el fin último que persigue –qué hacer, sustantivado genéricamente como “el Qué”–, puede ejercer auténtica flexibilidad dejándoles decidir sobre la mejor forma de conseguirlo –cómo hacerlo, o sea, “el Cómo”–; una vez clarificado el objetivo final, demostrará flexibilidad si está dispuesto a aceptar un modo de realización de la tarea distinto al que él inicialmente tiene proyectado. Tal renuncia a la imposición de los “Cómos” cuando los “Qués” están garantizados es propia de jefes flexibles y abiertos al cambio.

Sin embargo no hay que confundir flexibilidad con debilidad. El Nosotros del modelo Yo-Tú-Nosotros no es un fin en sí mismo sino un medio para conseguir el objetivo común: “La debilidad existiría si el Yo se contentara con una realización común que respondiera a un objetivo del otro distinto al suyo [del Yo], o si aceptase un modo de llegar a la realización común que entrara en contradicción con sus valores [los del Yo]” (Crinelli, 1999, p. 121). De este modo se prepara la actitud 6, “Yo gano / Tú ganas”, coincidente con el cuarto hábito de Covey, *Win/Win... or no deal*: o ganamos los dos... o no hay trato.

Dos obstáculos dificultan frecuentemente la flexibilidad y apertura al cambio: el miedo a perder lo que se tiene, que sólo es posible eliminar con auto-confianza y claridad en los objetivos, y la tendencia a conformarse con los modelos establecidos; son claras pruebas de ello expresiones tales como “esto no funcionará jamás”, “aquí no se hacen las cosas así”, o “esto no se ha hecho nunca antes”.

Otros autores (Giménez, 2005) han incidido también en la necesidad de flexibilidad directiva con argumentos alineados o complementarios con estas actitudes de Covey y Crinelli. Flexibilidad como ingrediente de la tolerancia, junto con el respeto, el cuidado y la generosidad, dar sin esperar recibir, consciente de lo que se puede aportar de manera diferencial; respeto que, a su vez, es una de las tres dimensiones de la confianza, junto con la credibilidad y la justicia, conceptos todos muy ligados a las actitudes fundamentales de Interdependencia que acabamos de analizar. Credibilidad

basada en la integridad y la coherencia entre las palabras y las acciones, entre los valores declarados por la empresa –que orgullosamente se exhiben en la entrada de sus oficinas– y los valores reales emergentes... “¿Sería posible unificarlos entre todos, dejando a un lado las definiciones de laboratorio, para hacer que realmente sean compartidos por el conjunto de la organización?” (Giménez, 2005, p. 15). Y justicia en las decisiones de promoción y carrera profesional reconociendo el desempeño de todos los colaboradores y compartiendo beneficios económicos mediante planes de compensación y beneficios. Un respeto que incluye que los colaboradores dispongan del equipo, los recursos y la formación necesarios para llevar a cabo su trabajo; y que se practique la conciliación entre la vida profesional y la privada.

Sin embargo, las actitudes 6 y final de Crinelli exigen que el objetivo común sea realizado. Es un papel esencial del líder generar resultados, esencial también para mantener el entusiasmo y compromiso de los colaboradores, solo posibles en un clima de trabajo idóneo. “La pregunta es: ¿en qué tipo de entornos queremos dirigir? ¿Puede notarse la diferencia que existe entre dirigir en entornos en los que se respira el miedo... o en entornos en los que se respira libertad, seguridad y confianza?... ¿Qué empresa queremos crear?... Toda conducta está basada en el principio de acción y reacción... ¿Queremos comunicación, trabajo en equipo, tolerancia, confianza, coraje, creatividad, innovación, entusiasmo, excelencia, flexibilidad, generosidad, honestidad, humildad, justicia, amor, agradecimiento, obediencia, orden, paciencia, responsabilidad, respeto, autodisciplina, o queremos miedo, alienación, sumisión, agotamiento, depresión, ansiedad, etc.?” (Giménez, 2005, p. 14).

2.4.2.- Motivos y valores: la Inteligencia Emocional

Los motivos y valores no son el objeto central de la presente investigación pero ayudan a entender un modelo integrador de filosofía directiva: “para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de los trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos” (Martínez Ferrando, 2010, p. 6). Ya se apuntó en el epígrafe 1.2 sobre la filosofía directiva de Meliá H.I. que los motivos, junto con los rasgos, conforman el nivel más profundo de las competencias y tienden a predecir el comportamiento a largo plazo de los directivos y también su desempeño futuro.

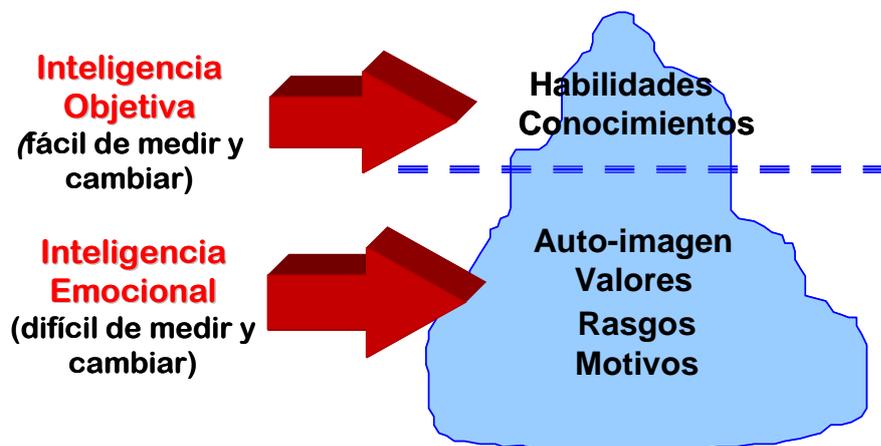
No en vano la cuarta actitud fundamental de interdependencia del modelo de Crinelli, ser flexible y abierto al cambio, y la búsqueda del *Win/Win*, cuarto hábito de

Covey, ambos contemplados en el epígrafe anterior, no son incondicionales sino que se supeditan a compartir un objetivo común –“el Qué”– y a que ni el Yo ni el Tú incurran en contradicción con sus propios valores en el proceso de llevarlo a cabo –“el Cómo”–.

Motivos, rasgos, auto-imagen o percepción de uno mismo y rol social, es decir, la imagen que una persona proyecta hacia los demás, conforman, pues, la Inteligencia Emocional, mientras el nivel superior, la Inteligencia Racional u Objetiva, es la compuesta por las habilidades y conocimientos, predictora de la conducta a corto plazo (Hay, 1997 a 2001).

Veámoslo gráficamente en la figura 2.11 siguiente:

Figura 2.11: EL MODELO DEL “ICEBERG”



Fuente: Adaptado de *Las competencias* (Dalziel et al, HayGroup, 1996, p. 156).

El concepto de Inteligencia Emocional nace como contraposición a las definiciones tradicionales de inteligencia, estrictamente vinculadas a aspectos cognitivos como la memoria y la capacidad para resolver problemas. Ya a comienzos del siglo XX se utilizó el término Inteligencia Social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas (Thorndike, 1920). Muy en línea con la defensa ya apuntada de McLelland (1973) sobre las ventajas de medir competencias, los indicadores de inteligencia no explican plenamente la capacidad cognitiva y se hace necesario incluir conceptos tales como la inteligencia interpersonal –capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas–, la inteligencia intrapersonal –capacidad para comprenderse uno mismo– y otras múltiples acepciones como las inteligencias lingüística, lógica, musical, visual-espacial o kinestésica (Gardner, 1983).

Pero el concepto no alcanzó plena popularidad hasta la publicación del libro “Emotional Intelligence” de Daniel Goleman en 1995. En él se identifica a la

Inteligencia Emocional como la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos y se organiza en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación y manejar las relaciones. El propio Goleman recoge y profundiza las cinco competencias personales en las que Salovey y Meyer (1990) organizan las ya citadas inteligencias intrapersonales de Gardner:

- El conocimiento de las propias emociones. El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. “Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales” (Goleman, 1995, p. 31).
- La capacidad de controlar las emociones. La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. “Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida” (Goleman, 1995, p. 31).
- La capacidad de motivarse uno mismo. “El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. El autocontrol emocional —la capacidad de demorar la gratificación y sofocar la impulsividad— constituye un imponderable que subyace a todo logro” (Goleman, 1995, p. 31).
- El reconocimiento de las emociones ajenas. La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental. En el capítulo 7 de su obra se examinan las raíces de la empatía, el coste social de la falta de armonía emocional y las razones por las cuales la empatía puede prender la llama del altruismo: “las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás y esta capacidad las hace más aptas para el desempeño de vocaciones tales como las profesiones sanitarias, la docencia, las ventas y la dirección de empresas” (Goleman, 1995, p. 32).

- El control de las relaciones. El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas, en la competencia o incompetencia social y en las habilidades concretas involucradas: “éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal” (Goleman, 1995, p. 32).

Los aspectos prácticos de la Inteligencia Emocional, llevados a la formación directiva actual –no en vano “desde el mismo rango de capacidades intelectuales, las aptitudes emocionales son las que establecen las diferencias” (Goleman, 1995, p. 59)–, se agrupan en cuatro capacidades fundamentales: auto-conocimiento (*self-awareness*), auto-administración (*self-management*), conocimiento social (*social awareness*) y habilidad social (*relationship management*). Veamos como el propio Goleman las recoge y argumenta.

- Auto-conocimiento o consciencia de uno mismo. Significa ser consciente de los estados de ánimo de uno mismo y de los pensamientos que se tienen acerca de esos estados de ánimo (Mayer y Stevens, 1993). Estos mismos autores dividen a los sujetos en tres categorías: la persona consciente de sí misma, consciente de sus estados de ánimo, cuya claridad emocional impregna todas las facetas de su personalidad, personas autónomas, psicológicamente sanas que tienden a tener una visión positiva y que, cuando caen en un estado de ánimo negativo, no tardan en salir de él; las personas atrapadas en sus emociones, incapaces de escapar de ellas como si fueran esclavos de sus estados de ánimo, muy volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, lo que les hace sentirse abrumadas y perdidas; y, por último, las personas que aceptan resignadamente sus emociones, que suelen percibir con claridad lo que están sintiendo pero que también tienden a aceptar pasivamente sus estados de ánimo y, por ello mismo, no suelen tratar de cambiarlos. En definitiva, “la conciencia emocional de unas personas es abrumadora mientras que la de otras es casi inexistente” (Goleman, 1995, p. 36). Paul G. Power resumía la importancia del auto-conocimiento de la siguiente forma: “Conócete a ti mismo. Los antiguos griegos lo consideraban una virtud que hay que poseer. Y tenían razón, ya que una reciente investigación muestra una directa relación entre el liderazgo de alto rendimiento y un adecuado auto-conocimiento –en otras palabras, inteligencia emocional–”. Y aún más rotundo se muestra con su ausencia: “los líderes que no sean emocionalmente

conscientes de sí mismos no serán lo suficientemente fuertes mentalmente como para triunfar en el entorno de negocios futuro” (Power, 2003/2004, pp. 43 y 48).

- Auto-administración o control de nuestras emociones. Como se recoge en el reciente curso de Inteligencia Emocional impartido a directores de hotel de Meliá H.I. (HayGroup, 2011) Aristóteles, en su “Ética a Nicómaco”, afirmaba que “cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo”. Goleman defiende que la amígdala, uno de los centros del sistema límbico del cerebro, responsable de los sentimientos primarios –mientras el neo-cortex, de evolución posterior, lo es de los sentimientos superiores–, está íntimamente ligada a la memoria emocional y también a las pasiones. Citando a LeDoux (1992) afirma que la amígdala asume el control y dispara las reacciones cuando el neo-córtex aún no ha tomado ninguna decisión. De ahí que sus seguidores denominen “ataque de amígdala” (*Amygdala Hijack*) a la falta de auto-control causada por uno o varios de estos componentes: un detonante, una reacción instantánea, una emoción fuerte o la sensación de haber desembocado en una situación no deseada. Para contrarrestarlo, aconsejan los siguientes pasos: auto-conocerse, conocer los propios detonantes, conservar la calma, adaptarse a los demás y actuar para crear resultados positivos (HayGroup, 2011).
- Conocimiento social o capacidad de sintonizar emocionalmente con los demás, basado, desde luego, en el auto-conocimiento, facultad sobre la que se erige la empatía: “cuanto más abiertos nos halleemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás” (Goleman, 1995, p. 64). La clave que permite acceder a las emociones de los demás radica en la capacidad para captar los mensajes no verbales –tono de voz, gestos, expresión facial, etcétera–: “la investigación, llevada a cabo sobre unas siete mil personas de los Estados Unidos y de otros dieciocho países, puso de manifiesto las ventajas que conlleva la capacidad de leer los sentimientos ajenos a partir de mensajes no verbales –el ajuste emocional, la popularidad, la sociabilidad y... la sensibilidad–” (Goleman, 1995, p. 65).

- Habilidad social, materia prima de la inteligencia interpersonal de Gardner, ya citada. Las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros en leer sus reacciones y sus sentimientos y también pueden conducir, organizar y resolver conflictos. Son líderes naturales, personas que saben expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos. Son el tipo de personas con quienes a los demás les gusta estar, les dejan de buen humor y despiertan el comentario de que “es un placer estar con alguien así”.

Tabla 2.4: CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Auto-conocimiento	Auto-administración	Conocimiento social	Habilidad social
<p>*Emocional: habilidad de comprender las emociones propias y su impacto en la vida.</p> <p>*Autovaloración exacta: Evaluación de fortalezas y limitaciones propias.</p> <p>*Autoconfianza: fuerte y positivo sentido de autovaloración.</p>	<p>*Autocontrol: tener las emociones e impulsos bajo control.</p> <p>*Valoración de confianza: tendencia a la honestidad e integridad.</p> <p>*Consciencia: habilidad para manejar las responsabilidades y organizarse.</p> <p>*Adaptación: ajustarse a los cambios que se presenten y a los obstáculos.</p> <p>*Orientación al logro: alcanzar el estándar interno de excelencia.</p> <p>*Iniciativa: Buscar oportunidades.</p>	<p>*Empatía: habilidad de sentir y comprender las emociones de otros.</p> <p>*Conocimiento organizacional: habilidad para adentrarse en las corrientes de la empresa, redes sociales y políticas.</p> <p>*Orientación al servicio: habilidad para reconocer y cubrir las necesidades del cliente.</p>	<p>*Liderazgo visionario: habilidad para hacerse cargo e inspirar con una meta deseada.</p> <p>*Desarrollo de otros: impulsar las habilidades de otros a través de la guía y retroalimentación.</p> <p>*Comunicación: habilidad de escuchar y expresar los mensajes.</p> <p>*Catalizar el cambio: iniciar nuevas ideas y guiar a la gente en una nueva dirección.</p> <p>*Manejo de conflictos: habilidad de resolver desacuerdos.</p> <p>*Construcción enlaces: cultivar y mantener una web de relaciones.</p> <p>*Trabajo en equipo: promover la cooperación y construcción de grupos.</p>

Fuente: Adaptado de *Inteligencia Emocional* (Goleman, 1995).

Un buen resumen de lo que significa la Inteligencia Emocional nos lo proporciona el propio Goleman (1995, p. 122). “Los elementos fundamentales de la inteligencia

emocional son: aprender a reconocer, canalizar y dominar sus propios sentimientos y empatizar y manejar los sentimientos que aparecen en sus relaciones con los demás”.

El impacto de un liderazgo emocionalmente inteligente en los resultados de las empresas ha sido repetidamente analizado. Así, Power (2003/2004, p. 49) afirma que:

- “En cierta organización, las divisiones lideradas por altos directivos que demostraron poseer una masa crítica de capacidades de Inteligencia Emocional superaron en un 20% los objetivos de resultados anuales. Contrariamente, las divisiones lideradas por altos directivos que no tenían tal masa crítica quedaron por debajo en casi el mismo porcentaje.
- Otra organización global de productos de consumo, basada en los Estados Unidos, encontró que el 50% de sus directores de división se marchaban dentro de los primeros dos años de haber sido contratados. Cuando la compañía comenzó a seleccionarlos bajo criterios de Inteligencia Emocional, solo el 6% de ellos se fueron en el mismo periodo, reduciéndose de forma significativa los costes de reclutamiento.
- En un estudio de consultoría global de directivos con potencial, aquellos que alcanzaron a ser promocionados demostraron poseer, en relación con aquellos que no lo fueron, unas habilidades analíticas y de pensamiento conceptual ligeramente superiores, pero dos veces más auto-confianza, tres veces más auto-control, dos veces más empatía y dos veces y media más la competencia de trabajo en equipo.”

Aunque difíciles de cambiar por su estabilidad y consistencia, cabe esperar que la formación en los principios de *Coaching* que se recogen en el epígrafe 2.5.1 del presente trabajo afecte positivamente a los motivos y valores de los directivos –o aspirantes a serlo– que la reciben, y muy especialmente a los que residen en los niveles más profundos de su personalidad. El *Coaching*, en definitiva, está íntimamente ligado a la Inteligencia Emocional: “el proceso de *Coaching*, aún orientado hacia la adquisición e integración de nuevos comportamientos en el entorno personal y profesional, necesariamente empieza por un viaje interno –que luego se proyecta externamente– para decidir después cómo queremos interactuar en nuestro entorno” (Walochick, 2004, p. 19). Justo las capacidades recogidas en la tabla 2.4 anterior.

2.4.3.- Estilos de los directores españoles de Meliá Hotels International

Muchas empresas se han preguntado si, en función de sus estrategias a medio y largo plazo y mediante acciones bien dirigidas, podrían incrementar la capacidad de sus ejecutivos para desarrollar los estilos directivos que hayan mostrado deficitarios en encuestas realizadas al efecto.

Existen múltiples análisis de estilos directivos, además de los ya expuestos en el resumen del Liderazgo Situacional de la tabla 2.3 del epígrafe 2.2.1 anterior. Como botón de muestra recogemos, sin profundizar, solo uno de ellos, muy reciente: ocho estilos de liderazgo, cuatro eficaces y cuatro ineficaces (Martínez Ferrando, 2010, p. 18):

- “Metódico. Caracterizado por unas relaciones jerárquicas meramente correctas. Las funciones están claras y todos saben lo que hay que hacer.
- Emprendedor. Estilo ideal para el entrenamiento individual de las personas. Establece metas individuales y genera objetivos bajo su control directo.
- Desarrollador. Estilo ideal para personas capaces de hacer trabajar a su equipo y que obtenga buenos resultados. El directivo es básico como ente aglutinador.
- Participativo: Orientado a las relaciones, ideal por tanto para resolver situaciones conflictivas. El directivo influye en el equipo de forma natural.
- Burócrata (falso metódico). Propio de quien accede al liderazgo por antigüedad o titulación, que se defiende de los demás basándose en su papel. Transmite instrucciones de los superiores, pero no las asume.
- Yuppy (falso emprendedor). El directivo *yuppy* se ciega en los objetivos y se olvida de las personas. En general, suele ser autoritario, agresivo y manipulador.
- Falso desarrollador. En lugar de desarrollar a sus colaboradores, en realidad se aprovecha de ellos. Eficaz en las distancias cortas, acaba por ser descubierto.
- Paternalista (falso participativo). El mundo occidental ha premiado este estilo durante siglos. Asume los conflictos como propios en lugar de hacer consciente de ellos a sus trabajadores y se lleva el trabajo a casa para no cargarles más.”

“Lo que es crítico para la eficacia de un directivo es su habilidad para identificar las demandas de la situación que se le presenta y hacer uso de todo el abanico de estilos

disponible, más que utilizar solo uno o dos estilos para enfrentarse a todas las situaciones” (HayGroup, 1997 a 2001, p. 7.4). No hay, pues, estilos correctos o equivocados: todos son más o menos eficaces dependiendo de las características de las situaciones a afrontar –en línea con el Liderazgo Situacional– tales como:

- La naturaleza y experiencia de los empleados.
- Sus puntos débiles y fuertes de desempeño.
- La naturaleza y complejidad de la tarea.
- La presión del tiempo.
- El riesgo asociado con las desviaciones en el desempeño, y
- Los recursos disponibles.

Cada empresa y cada consultor escogen su escuela y herramientas de medición. Encuestas realizadas a ejecutivos hoteleros de Meliá H.I. han puesto de manifiesto los resultados tangibles de actuar con decisión sobre sus estilos directivos, combinando una eficaz formación con precisos criterios de evaluación del desempeño personal. Los seis estilos directivos medidos fueron los siguientes (Litwin y Stringer, 1968):

- *Coercitivo (Coercive Style)*.- Objetivo primario: cumplimiento inmediato de tareas. Slogan: “hazlo como yo te digo”. El directivo da instrucciones directas sin escuchar ni permitir opiniones y espera la inmediata obediencia de los colaboradores; les controla estrechamente a través de una supervisión muy cercana; utiliza mayoritariamente el *feedback* negativo o correctivo para enfatizar lo que, a su juicio, se está haciendo de forma equivocada; motiva a través de las consecuencias negativas de la desobediencia en lugar de recompensar la obediencia y el buen desempeño. Es eficaz para tareas de inmediato cumplimiento, situaciones de crisis y emergencias, serias divergencias con la legalidad o problemas con empleados sin más solución que la mejora o la terminación de la relación laboral. Poco eficaz para tareas no inmediatas –cuanto más compleja es la tarea más ineficaz se muestra este estilo–, para el largo plazo porque no desarrolla a los empleados o para empleados motivados, autónomos, conocedores o especialistas cualificados. En resumen, si se emplea de forma eficaz consigue una respuesta obediente por parte de los empleados; cuando no se utiliza de forma eficaz provoca resistencia pasiva, rebelión, resignación y, en casos extremos, peligro para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

- **Orientativo (*Authoritative Style*).**- Objetivo primario: compartir con los colaboradores la visión a largo plazo de la empresa. Slogan: “firme pero correcto”. El directivo asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión clara a seguir, cuya venta considera una parte clave de su trabajo y sobre la que solicita a sus subordinados, sin hacer dejación de su autoridad, su opinión y mejor forma de llegar a ella; establece estándares y orienta el desarrollo en función de esa visión y utiliza *feedbacks* alternativos –positivo y negativo– de manera equilibrada. Es eficaz en momentos de cambio, cuando el directivo es percibido como un experto y con nuevos empleados que dependen del directivo para que les guíe. Poco eficaz para directivos con poca credibilidad, empleados con más experiencia que el directivo o equipos muy participativos y decisorios. Utilizado de forma eficaz motiva a los empleados porque les centra en los objetivos a largo plazo y en cómo, con el día a día, pueden llegar a conseguirlos. Si no se usa de manera eficaz coarta las ideas espontáneas y el conocimiento de los empleados, a los que hace depender en demasía del directivo.
- **Afiliativo (*Affiliative Style*).**- Objetivo primario: crear y mantener la armonía entre colaboradores y entre directivos y colaboradores. Slogan: “las personas son lo primero”. El directivo se centra en crear un ambiente agradable, haciendo prioritarias las necesidades y preocupaciones de los empleados sobre los objetivos y normas de la organización y la dirección de las tareas; aprovecha las oportunidades de proporcionar *feedback* positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño; en ocasiones, recompensa las características de tipo personal tanto o más que el desempeño. Eficaz usado conjuntamente con los estilos Orientativo, Participativo o Capacitador, cuando las tareas son rutinarias y el desempeño adecuado, para ofrecer ayuda y para conseguir que grupos o personas trabajen con armonía. Poco eficaz con desempeños deficientes que necesitan de actuaciones correctivas, en situaciones complejas o de crisis, o con empleados solo orientados hacia el trabajo y poco interesados en las relaciones. Resumiendo, motiva a los empleados en periodos rutinarios y de mucho estrés y consigue un buen desempeño si se utiliza eficazmente; en caso contrario lleva a estándares de baja calidad, alimenta el favoritismo y la frustración y falta de claridad entre algunos empleados.

- Participativo (*Democratic Style*).- Objetivo primario: crear compromiso entre los empleados y generar nuevas ideas. Slogan: “dirección participativa”. Al utilizarlo, el directivo confía en que los empleados son capaces de trabajar en la dirección adecuada y les invita a participar en la toma de decisiones, buscando consenso en los temas que les atañen; mantiene frecuentes reuniones; se preocupa por sus preocupaciones; recompensa el desempeño adecuado y apenas proporciona *feedback* negativo. Es eficaz con empleados competentes e informados, que deben ser coordinados, cuando el directivo no tiene claro cómo afrontar una situación y cuenta con empleados competentes, o para incentivar la participación del equipo en cómo alcanzar cierta visión tras haber usado el estilo coercitivo para imponerla. Es poco eficaz en situaciones de crisis con falta de tiempo para reuniones o con empleados incompetentes o que necesitan de una estrecha supervisión. En resumen, fomenta el trabajo en equipo y el compromiso con los objetivos si se utiliza eficazmente, impulsando a los empleados a tomar decisiones sobre aquellos que les afectan directamente. Si se utiliza ineficazmente provoca frustración, retrasos y conflictos debido a la falta de directrices precisas y concretas.
- Imitativo (*Pace-setting Style*).- Objetivo: cumplimiento de tareas con altos estándares de excelencia. Slogan: “hazlo como yo” –adaptación del autor del trabajo ya que el objetivo original de “espera auto-dirección” adolece de precisión—. Aquí el ejecutivo dirige dando ejemplo personal, marcando estándares altos; es reticente a delegar tareas si no está seguro de que el empleado las puede hacer muy bien; soluciona personalmente las situaciones conflictivas cuando le piden ayuda, coartando con ello el desarrollo del empleado; y solo se coordina con otros si tal coordinación tiene impacto directo en la tarea. Es eficaz cuando se requieren resultados rápidos o para desarrollar empleados de perfil similar al del directivo⁸, y poco eficaz cuando el directivo no puede hacer personalmente el trabajo o cuando los empleados necesitan directrices, desarrollo y coordinación más que instrucciones técnicas de cómo llevarlo a cabo. Resumiendo, funciona bien cuando se pretende demostrar que el directivo puede hacer lo mismo que su gente en caso de

⁸ Como se verá en los resultados de la encuesta, el imitativo es el único estilo directivo no frecuente entre los directores de hotel, salvo con los aspirantes a dirección a ellos encomendados en labores de entrenamiento directo o *shadowing*: en efecto, y salvo emergencias, los directores no realizan personalmente tareas propias de los escalones jerárquicos inferiores, por lo que difícilmente pueden mantener el nivel de experto necesario para enseñar a otros a hacerlas.

necesidad y si se usa con empleados bien motivados que comprenden sus objetivos. Ineficazmente utilizado propicia que el empleado se desmarque de algunas de sus tareas y no se alinee con los objetivos generales.

- Capacitador (*Coaching Style*).- Objetivo: desarrollo profesional futuro de los empleados. Slogan: “desarrollo a largo plazo”. “Todos los hombres somos capaces de enseñar algo a nuestros semejantes... todos hemos sido maestros en alguna ocasión” (Savater, 1997, p. 41). Al utilizarlo, el directivo ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora en función de sus expectativas; les anima a fijarse objetivos profesionales a largo plazo y les proporciona orientaciones y *feedback*. Es un estilo eficaz con empleados conscientes de que su nivel de desempeño es inferior al ideal o motivados para tomar iniciativas y buscar un mayor desarrollo profesional. Poco eficaz en situaciones de crisis, cuando el directivo no es un experto o cuando el empleado requiere muchas directrices y seguimiento. Cuando se usa de forma eficaz, es muy motivador para el empleado por cuanto relaciona su trabajo diario con sus objetivos personales a largo plazo. En caso contrario le genera inseguridad acerca de los siguientes pasos a realizar, con los consiguientes retrasos en el cumplimiento de estándares y en la solución de los problemas.

Un error muy común entre los directivos –detectado por el doctorando en sus cursos a directores de hotel de Meliá H.I.– supone confundir estilo capacitador con posesión de habilidades docentes. La exclamación “yo no tengo paciencia para enseñar” se repite con frecuencia al demandarles mayor énfasis en sus actividades desarrolladoras, lo que es claro síntoma de tal confusión. Si bien es evidente que se precisan de habilidades docentes para enseñar de forma directa a ejecutar tareas –actividad más vinculada al estilo imitativo anterior– también lo es que no son imprescindibles para desarrollar a un colaborador. Aquí los requisitos necesarios son tres: atención para detectar a personas con proyección entre los colaboradores a su cargo, sensibilidad para orientarles durante el proceso de desarrollo y determinación para procurarles los recursos necesarios, dentro o fuera de su propia unidad de negocio. Pero nadie dijo que el directivo tuviera que hacer todo eso personalmente...

Los cuestionarios, formados por 46 preguntas sobre comportamientos directivos – del tipo “casi siempre/casi nunca permito conocer a mis subordinados lo que opino sobre su trabajo”– y con seis opciones de respuesta por cada pregunta, fueron completados tanto por los propios directores de hotel (N=127) como por sus colaboradores directos (N=341) y superiores (N=99)⁹, mostrando una clara consistencia en las respuestas de directores y colaboradores pero no tanto en las de los superiores, más alejados de las unidades de negocio. Como resultado más llamativo, la puntuación agregada del colectivo de directores de hoteles españoles de Meliá H.I. –según la opinión de sus colaboradores directos, presumiblemente la más objetiva de las tres citadas– mostraba como primarios, es decir, superiores a 66 puntos en una escala de 100, los estilos Coercitivo (89,5 puntos), Afiliativo (76,2) y Capacitador (76,0); como secundarios, entre 50 y 66 puntos, los estilos Participativo (67,4) y Orientativo (53,8), y como poco desarrollado, inferior a 50 puntos, solo el estilo Imitativo (14,7).

La repetición del proceso un año después puso de manifiesto, también según la opinión de los colaboradores directos (N=422), una clara mejoría en los estilos estratégicos ligados durante el año precedente a objetivos de desempeño personal y realizados por acciones formativas adecuadas: en el Orientativo –con 70,4 puntos y una mejora del 30,8%–, en el Participativo –76,0 y mejora del 12,7%– y en el Capacitador –88,0 y mejora del 15,8%–, ya todos ellos primarios. Sin embargo, el estilo Imitativo, sin interés corporativo por el escaso número de tareas operativas ejecutadas personalmente por los directores de hotel y, por ende, susceptibles como ya se ha apuntado de ejemplificación directa, apenas evidenció cambios significativos –con solo 15,4 puntos y una mejora del 4,7%–. Lejos de las evidentes dificultades de cambiar radicalmente los valores y rasgos –competencias– personales, la adaptación de estilos directivos se conforma como una clara, factible y deseable muestra de flexibilidad en los ejecutivos que condiciona de manera muy favorable el clima organizativo que obtienen en sus empresas. Parece, pues, oportuno el presente esfuerzo investigador sobre la evolución de los estilos directivos, más aún si además identifica como futuro objetivo la inclusión del aprendizaje de habilidades directivas en los programas específicos de formación de nuevas generaciones de directores de hotel.

⁹ Téngase en cuenta que entre los superiores se cuentan no solo sus jefes directos sino también la mayor parte de los responsables corporativos con los que de forma indirecta se relacionan. De ahí la escasa diferencia entre el número de directores y el de sus superiores.

Los resultados concretos de estas encuestas de estilos directivos así como el análisis comparativo entre ellos figuran como apéndices números 1 a 5 al final del presente trabajo –nótese que el término “percentiles” que figura en los originales no son sino los resultados agregados de las puntuaciones a las respuestas de los cuestionarios individuales–.

2.5.- CURSOS A DIRECTIVOS DE MELIÁ H.I.

En la organización de los cursos objeto del presente epígrafe, tanto el proceso de *Coaching* del epígrafe 2.5.1 como el de Desarrollo Directivo de Otto Walter del 2.5.2, impartidos en los propios hoteles de Meliá H.I., se han tenido en cuenta las especiales características, nada fáciles para la realización de acciones formativas, del colectivo al que van dirigidos: “cuando se percibe una clara coherencia entre las decisiones cotidianas y los mensajes del programa formativo, las dudas de los participantes se disipan” pero “cuando los directores de hotel se ven interpelados en lenguaje distinto y para realidades distintas a las que están acostumbrados, simplemente desconectan” (Piedras y Cubeiro, 1998, p. 48 y 50). Los mismos autores nos desgranar a modo de decálogo, emanadas de experiencias formativas conjuntas entre profesionales del sector hotelero y consultores externos, las siguientes claves para afrontar la desconfianza inicial de los participantes y conseguir que los cursos funcionen... incluso con directores de hotel:

1. Profunda convicción de los máximos responsables de la empresa, para disipar la duda de si tras la acción de desarrollo late más un apuntarse a la moda en vigor en ese momento que una firme apuesta de futuro.
2. No perder nunca de vista las características de los directores de hotel, que necesitan no solo creer en la importancia de la acción formativa, sino que se les hable en su propio lenguaje: su actividad, enormemente compleja, implica que no les resulte fácil abstraerse de su cometido diario para barajar conceptos generales.
3. La elección de sede no es un tema baladí: el éxito del programa depende no solo de las instalaciones y comodidades de la sala –en un hotel el ambiente siempre les resultará más familiar– sino también del director anfitrión y de cómo éste afronte su organización: como compañero, con los brazos abiertos, o como un servicio más a prestarles como clientes.

4. Régimen de estancia, casi siempre condicionado por el hotel elegido. Es menester conseguir un difícil equilibrio entre el máximo aprovechamiento de interacciones y contenidos y el no menos necesario tiempo de evasión y libertad individual, para el que la actitud del director anfitrión vuelve a constituirse en un condicionante esencial.
5. La presencia institucional es siempre bienvenida. La apuesta de los responsables de la empresa se reafirma al dedicar tiempo y esfuerzos para inaugurar o clausurar la acción formativa, enviando un mensaje claro de involucración y alta prioridad a los participantes.
6. Los prejuicios se derriban con catarsis. Ya que resulta inevitable que temores y prejuicios condicionen los primeros momentos de una acción formativa, hay que provocar que expresen con claridad sus reticencias y expectativas; una vez roto el hielo es seguro recibir del colectivo preguntas sagaces, intervenciones apasionadas e incluso entusiasmo.
7. Sacar partido de las sinergias. En el mundo relativamente individualista de los directivos hoteleros, el mero flujo de ideas entre los participantes es enormemente positivo y justificador por sí solo de la acción: son esenciales los ejercicios en grupo, su puesta en común y la discusión plenaria.
8. Lo mejor es que los asistentes participen, cuestionen y descubran por sí mismos los mensajes previstos; una vez iniciada la acción formativa, el/los monitor/es actuarán a la manera de los árbitros de cualquier deporte, esto es, pasando desapercibidos y asegurando, claro está, que las reglas se cumplan y los objetivos se alcancen.
9. Rematar la faena, o sea, a la manera clásica, “decir lo que se ha dicho”, con toda claridad, tras las dos primeras premisas de “decir lo que se va a decir” y “decirlo”. La formación ha de ser un factor de cambio: solo si los cambios deseados se convierten en nuevas formas de pensar y trabajar –en este caso dirigir establecimientos hoteleros– habrán merecido la pena el esfuerzo y los recursos invertidos.
10. Dar seguimiento anímico, técnico o profesional. Para que la formación no quede en flor de un día –o se invaliden acciones futuras por falta de credibilidad– los participantes exigen, para su plan de acción individualizado, un cercano seguimiento que les aliente, conduzca y dé confianza: puro *Coaching* en todas sus acepciones.

“Diez claves que pueden resumirse en tres bloques. Previamente... habremos de asegurar la convicción de los máximos responsables de la empresa, ajustar el lenguaje... y elegir eficientemente sede y régimen de residencia. Durante su ejecución, las líneas maestras han de ser una notoria presencia institucional, un intercambio activo de ideas y prioridades, un claro protagonismo de los participantes... y una cristalina fijación de mensajes acompañada de un plan de acción personalmente asumido. Por último, un serio y eficaz seguimiento” (Piedras y Cubeiro, 1998, p. 50).

2.5.1.- Curso “El proceso de *Coaching*”

Con el objetivo de influir sobre los estilos directivos de sus ejecutivos hoteleros, desde 1999 se vienen impartiendo en Meliá H.I. cursos presenciales de dos días de duración –dieciséis horas lectivas– en los que se desarrollan y practican los conceptos del curso original “El proceso de *Coaching*” (Crinelli y Maigret, 1999) impartidos por sus autores a los directores de hoteles españoles en 1999 y 2000 y, desde entonces, con el autor de esta tesis como monitor. Hay que hacer constar que dichos consultores exigieron, tras los dos primeros años citados, el personal desplazamiento del doctorando a su sede de Marsella para recibir enseñanzas directas y comprobar in situ sus convicciones e idoneidad para impartir los cursos antes de autorizar expresamente a la compañía la continuidad de los mismos, ya con el doctorando como monitor.

Los conceptos que se imparten en dicho curso son los siguientes:

- Las claves del *Coaching*.
 - a) El directivo es el jefe pero solo el jefe: sobre él recae toda la responsabilidad pero no tiene todas las respuestas; en su equipo hay quien, en las áreas de su competencia, puede hacer sus tareas mejor que él. Principio clave que choca a menudo con la tradición individualista de los directores de hotel: “cuando tratamos de aplicar este principio a la dirección de hoteles y observamos el carácter personalista de la mayoría de nuestros maestros, nos damos cuenta de la tremenda dificultad de dirigir y no hacer: el director de hotel tradicional no solo no se resigna a quedarse en la banda, sino que a menudo quiere tirar los corners y correr a rematarlos...”; “ser jefe no significa estar en posesión de la verdad, ni tener todas las soluciones, ni dominar mejor que nadie todos los procedimientos”; “tenemos la autoridad, pero eso no nos confiere toda la

sabiduría de forma automática: aquel que verdaderamente domina los procesos es quien diariamente se enfrenta a ellos con profesionalidad y buena fe” (Piedras, 2005, p. 264 y 269-270).

b) Al directivo le interesa lo que piensan sus colaboradores, en principio competentes y motivados –los denominados D4 en la terminología del Liderazgo Situacional– y, ante una situación difícil, les pide opiniones y propuestas en las áreas que les afectan. “Si somos conscientes de que las mejores respuestas a los problemas residen en quienes los afrontan a diario, tendremos un interés genuino por conocer sus ideas al respecto. Por ello no solo deberemos preguntarles sino, además, esforzarnos en asimilar y comprender sus respuestas” (Piedras, 2005, p. 270).

c) Si las opiniones o propuestas de los colaboradores no son coincidentes con las suyas, el directivo, lejos de descalificarlas, utilizará las herramientas “Por qué” y “Para qué” para buscar las Zonas de Interés Común –en adelante ZICs– entre los intereses y expectativas de la empresa, los de sus colaboradores y los suyos propios. Es consciente que dentro de esas ZICs cualquier acuerdo es posible y deseable; sin embargo, fuera de ellas y como ya se ha apuntado en la nota al pie número 3 en relación con la tabla 2.2 –gerente tradicional versus líder *coach*– del epígrafe 2.1.3 anterior, la consecución de los objetivos empresariales constituye una responsabilidad irrenunciable de todo directivo.

d) El concepto de “Pirámide Invertida”: al contrario de la organización jerárquica tradicional, es el cliente y no el directivo quien se sitúa en la cúpula de la organización e inmediatamente debajo los empleados de base que le prestan servicio, actuando los directivos y mandos medios como estructura de apoyo al servicio de aquellos de un modo similar a los cimientos de un edificio¹⁰.

¹⁰ Años más tarde, Crinelli aclara en la Universidad de Sevilla que la pirámide invertida y el sistema piramidal tradicional son perfectamente complementarios. La pirámide invertida sitúa al cliente –y por ende al empleado de base– en la cúspide y confiere al directivo la consideración de recurso necesario para “crear el ambiente ideal para completar la meta: contribuir al éxito de los empleados” –función de *Management*–. El sistema piramidal tradicional sitúa al directivo en la cúspide para “fijar los objetivos de la organización y tomar decisiones para mantener el rumbo” –función de Liderazgo– (Crinelli, 2009, transp. 6 a 9). Aunque otros autores defiendan que apenas hay diferencias entre ambos conceptos, ya Kotter (1990) afirmó que *Leadership* y *Management* son dos caras de una misma moneda: la cara representa cambio y crecimiento y la cruz continuidad y estabilidad.

e) El enfoque “nosotros... nosotros” en lugar del más tradicional y autoritario “yo... yo”; los objetivos empresariales se consiguen o no entre todos, rechazando al directivo “trepa”, o sea, aquel que indefectiblemente se apropia de todos los éxitos y culpa a los miembros de su equipo de todos los fracasos.

- El *Coaching* como herramienta de alineamiento. La organización hotelera típica, integrada por diferentes departamentos, necesita del esfuerzo constante del directivo por conseguir que todos ellos colaboren en pos del objetivo común –la satisfacción de los clientes y la consecución de los presupuestos empresariales– y que sus metas departamentales específicas sean compatibles entre sí. No basta con que sean conscientes de ello, sino que se precisa de la permanente reiteración de este principio por parte de los directivos y mandos medios. En su modelo de Interdependencia (Crinelli, 1999), el autor apunta las condiciones para tal alineamiento: que el objetivo común sea claro y bien comprendido por todos, que cada uno quiera, de buena gana, hacer lo que se espera de él para conseguir este objetivo, que se sienta libre para decidir sus elecciones y responsable de sus consecuencias, y que reconozca y acepte, desde lo más profundo de sí mismo, que tal logro hace indispensable la unión de los esfuerzos de todos.

En el ejercicio práctico de alineamiento que se realiza durante el curso, y ante el lema “Ganad tanto como podáis”, la mayoría de los grupos formados al efecto optan por entender como sujeto de la oración al grupo propio y no a la totalidad de ellos, dejándose así arrastrar a una actitud de confrontación en lugar de a otra, más deseable, de colaboración. “¿Quién es para vosotros el sujeto de la oración? Vuestro grupo, vuestro clan. Los demás no son nosotros. Aunque el castellano permite ambas interpretaciones, uno de los grupos o la totalidad, todos optáis por la primera opción: vuestro propio grupo. Un innato y malsano sentido de competición nos empuja a querer ganar siempre «contra alguien» en lugar de «con alguien». No importa ser tuerto si los demás son ciegos; el cojo de las dos piernas es más inválido que el de solo una; y así nos luce el pelo...” (Piedras, 2005, p. 273).

- El impacto de los principios de *Coaching* en la gestión del desempeño personal, considerada ésta como una visión integral del desarrollo del colaborador y no solo como un sistema de retribución variable más o menos justo y ligado a

objetivos meramente económicos. Estos principios han de aplicarse cronológicamente en sus dos vertientes:

- En el *Coaching* prospectivo como asistencia en la fijación de objetivos y en la asignación puntual de tareas. Para ello Crinelli se basa en la perfecta adecuación de los estilos directivos a los perfiles de los colaboradores según la teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1969), con los matices ya explicados en el epígrafe 2.2.1 anterior, evitando tanto la utilización de estilos inadecuados –el *Management Mismatch* de Crinelli y Maigret (1999)– como la inadecuación de tareas de Csikszentmihaly (Cuadrado 2006a) de las figuras 2.7 y 2.8 del epígrafe 2.2.2 que le sigue.
- En el *Coaching* retrospectivo, tanto en el seguimiento puntual de las tareas previamente asignadas al colaborador como en el *Feedback* sistemático de su desempeño y de las competencias involucradas, impregnando así unos planes de acción futuros que reconozcan el buen desempeño y reorienten, en su caso, las conductas que se hayan demostrado objetivamente inadecuadas. Para ello, son imprescindibles una correcta utilización de la regla STAR en cada *feedback* que se realice, asegurando así los criterios de justicia y proporcionalidad, y la aplicación del modelo de competencias prefijado en la entrevista anual de desempeño (*Performance Appraisal*), de forma estadísticamente coherente con los resultados de los *feedbacks* puntuales facilitados a lo largo del ciclo completo. Veamos con detenimiento los requisitos de la citada regla STAR:
 - ✓ S.- Situación, contexto o entorno en el que se ha desarrollado la acción que se juzga, que aporta las circunstancias que realzan una eventual felicitación, u otras eximentes, atenuantes o agravantes que condicionan una eventual sanción disciplinaria.
 - ✓ T.- Tarea a realizar de acuerdo con los manuales de procedimiento en tal situación o contexto y grado de conocimiento del colaborador de tales procedimientos¹¹.

¹¹ A precisar que contrariamente a lo que sucede en el ámbito penal, en el que se aplica el principio de que el desconocimiento de la Ley no exime de su cumplimiento, en el ámbito laboral corresponde a la empresa informar a sus empleados –y poder demostrar documentalmente tal información– de las normas internas de la organización.

- ✓ A.- Acción concreta realizada por el colaborador, basada en informaciones fidedignas y contrastadas y no en meros rumores o especulaciones.
- ✓ R.- Resultados precisos, positivos o negativos y a ser posible cuantificados, de la acción del punto anterior.

Este análisis STAR permite analizar con objetividad las competencias demostradas –o ignoradas– por el colaborador en cada situación y en qué grado, de manera que su acumulación sistemática anual pondrá de manifiesto sus puntos fuertes y áreas de mejora de cara al ciclo siguiente. Veamos en la figura 2.12 siguiente el ejemplo diseñado por el doctorando respecto de un Director de Alimentación y Bebidas y realizado por los participantes durante este mismo curso a la luz de cinco situaciones hoteleras concretas. (Las competencias se han identificado solo con números en aras de la necesaria discreción sobre el modelo de competencias de la compañía).

Figura 2.12: FEEDBACK SISTEMÁTICO

COMPETENCIA	SIT-1	SIT-2A	SIT-2B	SIT-3	SIT-4		RESUMEN
Competencia 1			2+		3+		5+
Competencia 2	3--	1--		3--			7--
Competencia 3	1+		3+	3--	2+		6+ 3--
Competencia 4	3--		2--	3--	3--		11--
Competencia 5	1+	3+	3+	2+	3+		12+
Competencia 6		3+	2+	2+			7+
Competencia 7			2--		3--		5--
Competencia 8		2+			1+		3+
Competencia 9		2+	2+	1+	2+		7+
Competenc. 10			1--		2+		2+ 1--
Competenc. 11	2--		1--		2--		5--

Puntos fuertes
Puntos débiles
No definidos

(Leyenda: SIT: Situación)

Fuente: Elaboración propia para el caso práctico del curso *Le Processus de Coaching* (Crinelli y Maigret, 1999)

Parece evidente que, a la luz del ejemplo, el colaborador demuestra una amplia suficiencia en las competencias 1, 3, 5, 6, 8 y 9, debilidades en las

2, 4, 7 y 11 y no hay suficientes evidencias para calificar la número 10, con lo que su plan de desarrollo con vistas al siguiente ciclo cae por su peso de manera objetiva; ni que decir tiene que, en la vida real y durante todo un año, las situaciones específicas vividas por el colaborador que requieren de *feedback* serían bastantes más de cinco, con lo que la significación estadística del análisis se vería reforzada. Compárese este ejemplo objetivo de evaluación anual con la valoración subjetiva –y hecha de memoria la mayor parte de las veces– que, por comodidad, falta de convicción o carencia de las herramientas adecuadas se realiza con frecuencia en las empresas por parte de los superiores jerárquicos.

Los principios del *Coaching* ayudan también a completar la más importante de las herramientas de la gestión del desempeño: la evaluación anual del colaborador. El *feedback* sistemático del punto anterior debe completarse con la proyección hacia el futuro de sus puntos fuertes y áreas de mejora. Si en todos los modelos del Liderazgo Situacional se califica como empleado D4 a aquel con altos compromiso y competencia en relación con la tarea a realizar y se recomienda para él el estilo “Delegar”, para la precisa tarea de la evaluación anual de su desempeño no hay nadie más comprometido ni más conocedor que el propio colaborador. Y a los D4 siempre se les escucha: “en la entrevista de evaluación el colaborador no solo se juega su dinero, sino que va a conocer con absoluta certeza la opinión que le merece al jefe su trabajo y el papel de cada cual en su desarrollo profesional futuro. Se trata, pues, de una actuación crítica que es preciso afrontar con seriedad y respeto” (Piedras, 2005, p. 308).

Recordemos, por tanto, los requisitos formales básicos de esta entrevista: realizarla en lugar tranquilo, sin interrupciones, con el criterio de máxima objetividad posible –técnica STAR–, en un clima cordial y buscando activamente el consenso. Y, en un entorno occidental, afianzando los acuerdos y conclusiones por escrito...

- Las técnicas de *Coaching* como facilitadoras de un adecuado clima organizativo: el seguimiento de las claves anteriores influye definitivamente en la mejora de las competencias del modelo y en el desarrollo de todos los estilos directivos, actuando por ende sobre las dimensiones que componen el clima y sus sub-

escalas. Ya en el análisis de la filosofía directiva de Meliá H.I. del epígrafe 1.2 del presente trabajo, se recogían las dimensiones concretas adaptadas a la realidad de esta compañía; véanse ahora las dimensiones genéricas de clima utilizadas “para intentar concretar la atmósfera que reina dentro de las empresas, así como sus principales características” (Dalziel et al, HayGroup, 1996, p. 167):

- Flexibilidad: grado en que se consideran útiles los procedimientos, grado en que se considera necesario realizarlos y grado en que se estimula a los trabajadores a desarrollar nuevas ideas y enfoques.
- Responsabilidad: grado en que se acepta que los miembros de la organización se sientan con libertad para tomar decisiones y en qué grado se les estimula a asumir riesgos.
- Estándares: grado de reto y ambición que encierran los objetivos fijados por la dirección y en qué grado se motiva a las personas a mejorar su rendimiento.
- Remuneración: grado de relación entre la actuación y la remuneración, grado de reconocimiento que supone tal relación y cómo las señales de reconocimiento son más fuertes que críticas y amenazas.
- Claridad: grado en que la estrategia y el proyecto general son conocidos por todos los trabajadores y en qué grado cada trabajador sabe exactamente lo que se espera de él.
- Compromiso: grado en que los trabajadores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra cuando es necesario y en qué grado se sienten orgullosos de pertenecer al grupo de trabajo o a la organización.

Recuérdese, finalmente, que la inadecuación de los estilos directivos del epígrafe 2.2.2 solo genera, y de forma inevitable como ya se ha apuntado repetidamente, un clima de frustración entre los colaboradores.

- Por último, y para evitar desenfoques no deseados, la aplicación de los principios de *Coaching* no significa una actitud de incondicional sometimiento a los colaboradores ni una renuncia a la consecución de los objetivos empresariales: la tradicional predominancia de estilos coercitivos o autoritarios en la dirección hotelera –predominancia sobre otros estilos en el pasado que, en términos generales, se pretende demostrar con la presente investigación– no puede dejar paso, por un efecto pendular, a estilos únicamente afiliativos

dirigidos a la búsqueda a ultranza de armonía entre los colaboradores, por más que ésta sea altamente deseable. El directivo no puede elevarse demasiado porque pierde la visión nítida de lo que ocurre por debajo y, lo que es peor, ya no le oye su equipo, pero tampoco asumir demasiadas cosas del terreno porque se carga de excesivo lastre y no puede ver con claridad ni el horizonte ni el conjunto de la empresa: “La gestión actual es participativa pero no democrática, que no es lo mismo... Al final siempre hace falta que alguien diga «esto es lo que vamos a hacer» y que asuma la responsabilidad que conlleva... Sin control, la descoordinación y la fuga de eficacia está garantizada. En dirección, si no controlas, descontrolas, no hay término medio” (Muro, 2003, pp. 167, 169, 171 y 173). En definitiva, y como se viene repitiendo insistentemente, es una responsabilidad irrenunciable del directivo tomar decisiones que conduzcan a la consecución de los objetivos empresariales: como postula coloquialmente en el curso el último de sus principios, «*Coaching* no significa dirección blandita».

Las técnicas docentes que se emplean en el curso son explicaciones magistrales, casos prácticos de resolución individual –fijación de objetivos, delegación real o *empowerment*, encuestas de estilos de comportamiento y actitud personal ante la vida, seguimientos de tareas puntuales, etc.–, grupal –dinámica de grupos para detectar intereses compartidos o contradictorios, análisis de estilos directivos adecuados en situaciones concretas y seguimiento sistemático de un colaborador con evaluación de sus competencias y toma de decisiones sobre el plan de acción futuro– y diferentes *role plays* mixtos monitor-alumno en los que siempre se sigue escrupulosamente el mismo protocolo: “permanecer en silencio mientras éste se desarrolla, tomar abundantes notas; ayudar al compañero que actúa sólo cuando éste lo requiera; dar las propias opiniones y contrastarlas con las de los demás durante el coloquio posterior; juzgar las situaciones que se hayan producido y nunca a las personas; y ceder la última palabra a quien protagonizó el role play con el monitor. Son todas unas normas de sentido común pensadas para asegurar una experiencia ordenada y respetuosa a la vez con los participantes y los objetivos del ejercicio” (Piedras, 2005, p. 266).

Los *role plays* desarrollan situaciones hoteleras concretas sobre los siguientes tópicos: la primera clave de *Coaching* citada, «sobre el directivo recae toda la responsabilidad pero no tiene todas las respuestas»; delegación de una misma tarea a empleados con

diferentes niveles de compromiso y competencia; y diversos seguimientos –*feedback*– tanto de refuerzo o reconocimiento como correctivos. La pertenencia del monitor – con casi veinticinco años de antigüedad en la empresa– a la propia compañía permite obviar, en el tratamiento de las situaciones hoteleras, las usuales limitaciones de los consultores externos en cuanto a su eventual ignorancia de políticas, historia y cultura de la organización (Hall et al, 1999).

La agenda esquemática de este curso, que incluye capítulos, contenidos y referencias para el monitor y la disposición y requerimientos de la sala, figura incluida al final del presente trabajo como apéndice número 6. Obsérvese la exigencia de contar simultáneamente con dos papelógrafos, requisito esencial para hacer evidentes las diferencias de *feedback* en el ya citado ejemplo de *Coaching* retrospectivo sistemático: uno subjetivo, conformado por las opiniones de los participantes tras la lectura del perfil del Director de Alimentos y Bebidas protagonista y de los hechos en los que se ha visto envuelto, y otro objetivo tras aplicar la técnica STAR a esos mismos hechos e identificar las competencias evidenciadas o ausentes en su comportamiento tal y como se refleja en la figura 2.12 anterior. Didáctico impacto visual al que difícilmente pueden sustraerse los participantes.

La impartición de este curso fue sistemática a todos los directores y subdirectores de los hoteles españoles de Meliá H.I. en los años 1999 y 2007 y, coincidiendo con su convocatoria, incluida en cada uno de los cursos selectivos del Programa de Dirección Interno en 2002 (PDI-5), 2006 (PDI-6), 2009 (PDI-7) y 2011 (PDI-8) y en los programas de homogeneización directiva de los directores de Tryp Hoteles –cadena hotelera incorporada por Meliá H.I. el año anterior– en 2001 y de subdirectores provenientes de otras compañías en 2007.

En el apéndice número 7 puede encontrarse la relación completa de los 49 cursos de *Coaching* impartidos por el doctorando en tres idiomas y ocho países a 766 directivos de Meliá H.I. desde 1999 a Noviembre de 2011 y una tabla con los porcentajes acumulados de aceptación por sus participantes obtenidos mediante la tabulación de cuestionarios anónimos cumplimentados inmediatamente después de cada curso; todas las preguntas se han valorado con una puntuación de 1 a 5 salvo la correspondiente a la valoración global del curso, con puntuación de 1 a 10. A destacar, por estar en sintonía con una de las hipótesis –H3– del capítulo 3 siguiente que se pretende demostrar, el grado de aplicación práctica de los contenidos al trabajo diario de los asistentes, con un 93,34% –con carácter inmediato un 86,73%– y la

aceptación global del curso con un 90,92%, dato éste especialmente esclarecedor teniendo en cuenta la exigente valoración ya apuntada. No cabe, pues, duda alguna sobre los altos impacto y valoración que estas acciones formativas de *Coaching* han merecido y merecen –también a nivel internacional– entre los directivos hoteleros de Meliá H.I.

2.5.2.- Cursos de Desarrollo Directivo de Otto Walter

También regularmente desde 1999, y aunque no de forma sistemática a todo el colectivo de directores españoles de la compañía pero sí a un porcentaje significativo del mismo, se vienen impartiendo estos cursos sobre desarrollo directivo con monitores externos de la citada consultoría cuyos principios, como se verá, tienen mucho en común con los preceptos básicos de *Coaching* del epígrafe anterior.

En la web de Otto Walter (<http://www.ottowalter.com>, consultada a finales de 2010), puede leerse que sus Ciclos de Desarrollo parten del principio de que todos los empleados merecen la oportunidad de cambiar y mejorar, y que las empresas saben que los cambios en las empresas solo son efectivos si van acompañados de cambios en las personas, y están creados para lograr mejoras en todos aquellos cuya misión es influir en otros individuos para que la empresa mejore sus resultados, ganándose a la vez su aprecio profesional. Este ciclo consta de cinco intensas jornadas de trabajo o *workshops* distribuidas a lo largo de unos 100 días de desarrollo real, con línea directa permanente con el director del programa.

El doctorando asistió a dos de estos ciclos cuyos contenidos y herramientas se describen a continuación, citándose asimismo la relación observada con los principios de *Coaching* del epígrafe anterior, a los que no son ajenos, y demás conceptos del marco conceptual de estilos directivos del presente capítulo 2:

- Visión interior positiva (VIP) y “Atrévete”. Dos herramientas ligadas a la libertad de elección y a las actitudes fundamentales números uno –“tener confianza en uno mismo”– y dos –“ser responsable de los propios actos y elecciones”– del modelo de Interdependencia (Crinelli, 1999, pp 60-61) desarrolladas en el epígrafe 2.4.1 anterior. Hacen referencia a la necesidad de tener una visión positiva de uno mismo y de las circunstancias, y a la conveniencia de no demorar en exceso las decisiones por un exceso de análisis: como se decía en el epígrafe 2.1.2 sobre características del *Coaching*, “somos lo que hacemos, no lo que decimos o pensamos” (Crinelli, 1999, p.

21). Este principio de Otto Walter está muy en línea asimismo con la segunda estrategia del también citado Gran Principio del *Management* –GPM– respecto de que se obtienen las conductas que se premian: “la manera de convertir a los timoratos en audaces es crear un clima que promueva, premie y respalde la asunción de riesgos, dando a la gente la oportunidad de aprender de sus propios errores sin tener que temer las consecuencias” (Leboeuf, 1985, p. 66).

- “Preparación, la clave del éxito”. En todos los aspectos pero especialmente en el conocimiento de tu colaborador como propugna el repetido Liderazgo Situacional (Hersey, 1985) del epígrafe 2.2 anterior.
- “Cumple tú primero”. En aplicación del estilo imitativo de dirección y coherente con la clave-enfoque de *Coaching* “nosotros... nosotros”, ambos del curso del epígrafe 2.5.1 anterior.
- “Despachar con el colaborador”. En aplicación del estilo participativo de dirección del mismo epígrafe. Y ya dentro de este último los tres siguientes:
 - “Admirar al otro”: coherente con la actitud fundamental número 5 del citado modelo de Interdependencia, “tener confianza en el otro”.
 - “¿Qué propones?”: formulación con idéntica motivación que el “¿cómo según tú?” del curso de Crinelli (1999) por la que al directivo, al no tener todas las respuestas, le interesa sobremanera saber lo que piensan sus colaboradores.
 - “Preguntar para comprender”: de intención similar a los “por qué” y “para qué” en la búsqueda de las Zonas de Interés Común del mismo epígrafe 2.5.1 y como profundización en la motivación última que subyace en el pensamiento de los colaboradores.
- “Desarrollar al colaborador”. Coherente, dentro del Liderazgo Situacional, con el estilo capacitador de dirección del epígrafe 2.4.3 anterior.
- Como una forma de desarrollo y *Feedback*, “felicitar”, coherente con el *Coaching* retrospectivo de refuerzo aunque olvida el correctivo, tan importante como aquel en determinadas circunstancias. Y en línea con el GPM, recompensar las soluciones sólidas, el espíritu de riesgo, la creatividad aplicada, la acción decisiva, el trabajo inteligente, la simplificación, la eficacia silenciosa, el trabajo de calidad, la lealtad, la colaboración..., y no las chapuzas de urgencia, la cautela, el conformismo estúpido, la parálisis por el análisis, la mera laboriosidad, la complicación inútil, las bisagras que rechinan, el trabajo

rápido, la rotación del personal, los que trabajan unos contra otros... (Leboeuf, 1985).

- “Controlar”. Muy relacionado con la absoluta compatibilidad de la consecución de objetivos con los principios de *Coaching* que ya se recogieron en el epígrafe 2.5.1 en palabras de uno de los vicepresidentes de Otto Walter, ya citadas con anterioridad: “en dirección, si no controlas, descontrolas, no hay término medio” (Muro, 2003, p. 173).

Otros conceptos desarrollados en estos ciclos no tienen una relación tan meridiana como los mencionados. A destacar los siguientes:

- “Influir hacia arriba”. Recogida esta habilidad como competencia genérica – epígrafe 2.3.3 anterior– de impacto e influencia, se refiere a “la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios” (HayGroup, 1997 a 2001, p. 4.11). Se entiende que tal competencia se demuestra con personas que no dependen jerárquicamente del directivo.
- Creatividad. Si “el activo más importante de cualquier empresa, en cualquier rama de actividad, no es el dinero, ni los inmuebles, ni la maquinaria, sino las ideas” (Leboeuf, 1985, p. 72), la capacidad para pensar de manera distinta a lo habitual es evaluada en los módulos de formación homogénea para directivos de Meliá H.I. “Gestión del Coste de Personal” y “Técnicas de Negociaciones” mediante ejercicios prácticos, ambos impartidos por el doctorando a las sucesivas generaciones de PDI’s mencionadas en el epígrafe 2.5.1 anterior. Ya defendía y desarrollaba el mismo Leboeuf que para establecer un clima innovador se precisan de estos ingredientes principales: tolerancia para los fracasos, creación de un ambiente de trabajo tranquilo y sin formulismos, abono de derechos por las innovaciones afortunadas, fomento de la rivalidad, exigencia para todos de al menos un objetivo innovador con su fecha tope y conocimiento de los principios básicos del pensamiento creativo (Leboeuf, 1985).

Este curso, por su regular impartición a gran parte de los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. desde 1999, podría haber influido en la evolución de sus estilos directivos que se presume, lo que justifica ampliamente su inclusión en este apartado de formación en habilidades directivas. En efecto, los resultados que se

obtienen por el directivo o mando con el curso, según sus propios creadores, son los siguientes (Otto Walter, 2010):

- Un ejercicio del liderazgo realista y coherente.
- Motivación y satisfacción personal.
- Herramientas concretas para la delegación y desarrollo del equipo.
- Mejora de la comunicación a todos los niveles.
- Autocontrol consciente del ejercicio del liderazgo.
- Mejora de la capacidad para influir de forma notoria tanto hacia arriba como hacia abajo.
- Mejora del rendimiento propio y del equipo.
- Comprensión global de la función de dirigir personas.
- Mejores resultados personales y del equipo.
- Mejor relación con el equipo, en un clima muy exigente y positivo al tiempo.
- Desarrollo de los potenciales y competencias del equipo.
- Mayor implicación y rendimiento de todo el equipo.
- Dominio de situaciones difíciles.
- Orden y claridad de ideas, herramientas y conceptos de dirección de personas.
- Formas prácticas y concretas de actuar para estar en todo momento en consonancia con los principios básicos del liderazgo.
- Compromiso de las personas en las decisiones.
- Búsqueda de soluciones creativas.
- Gestión eficaz del tiempo y las personas.
- Reuniones productivas.
- Una descarga de energía positiva en la empresa.

Capítulo 3

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO

3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO

En relación con todo lo descrito, numerosos investigadores (Rubin y Goldman, 1968; Raudsepp, 1990; Dietrich, 1996; Jones et al, 2006) han probado ya el impacto positivo de las acciones de *Coaching* Ejecutivo en la flexibilidad de los directivos. Estos últimos recomiendan, además, investigar por separado el impacto en la flexibilidad directiva de acciones formativas de desarrollo que pudieran coincidir con aquellas, acciones formativas también beneficiosas, junto con el “*Feedback* 360 grados”, el *Coaching* ejecutivo, las tutorías y el trabajo en red, para el desarrollo de habilidades de liderazgo tanto personal como social o corporativo (Day, 2001). Se trata ahora de comprobar, con el presente trabajo, que dichas acciones formativas también tienen un claro protagonismo en la evolución general de los estilos directivos del colectivo sometido a estudio.

Pudiera considerarse muy optimista este objetivo pero “quien sienta repugnancia hacia el optimismo, que deje la enseñanza... solo se transmite aquello que quien ha de transmitirlo considera digno de ser conservado” (Savater, 1997, pp. 18 y 148). Como ya se ha expuesto en el epígrafe 2.5.1 anterior, el doctorando, a través de las acciones formativas realizadas personalmente desde 1999 hasta la fecha en el seno de Meliá H.I. para la divulgación de los criterios básicos de *Coaching* y liderazgo –con expresas formación y autorización del creador del curso original, Philippe Crinelli–, ha podido observar un cambio sustancial en el *mix* de estilos directivos utilizados por los directores de hotel de dicha empresa, cambio que, a su juicio, se ha debido de una parte a la propia evolución socio-cultural del país y, por ende, a la de la industria hotelera (Piedras y Fraguas, 2001) y, de otra, a las mencionadas acciones formativas. En su Trabajo de Fin de Máster –defendido el día 14 de enero de 2010 en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla– este doctorando concluía por una parte que las acciones formativas específicas sobre principios de *Coaching*, y no solo los programas de *Coaching* ejecutivo, afectan positivamente a la flexibilidad de los ejecutivos hoteleros y, por otra, que tales acciones formativas intensifican la asunción personal de aquellos de ser libres para elegir y, en consecuencia, responsables de sus elecciones (Piedras, 2010).

La propia investigación realizada –limitada al impacto de la formación en *Coaching* en la flexibilidad de un reducido grupo de ejecutivos– aconsejaba la profundización en

el análisis del cambio de estilos directivos de los directores de hoteles españoles a lo largo de las últimas décadas, como por ejemplo la mayor inclinación a escuchar a los colaboradores, la mayor concienciación sobre la necesidad constante de alinear esfuerzos y la firme asunción de que la fijación de prioridades es una responsabilidad propia e irrenunciable del estamento directivo, aunque compatible con la aplicación de competencias personales de tipo afiliativo. También recomendaba constatar la opinión de directores de hotel significativos sobre la conveniencia de incluir habilidades directivas como el *Coaching* y las técnicas de negociación y comunicación en la formación de futuros ejecutivos hoteleros y, más concretamente, en los másteres de Dirección Hotelera (Piedras, 2010).

La conjunción de todos estos argumentos justifica, en principio, una investigación ad hoc que respalde las siguientes hipótesis:

H1: Los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. han experimentado, durante las cuatro últimas décadas, un cambio sustancial en sus estilos directivos. Este cambio se concreta en:

- H1.1: Una disminución de estilos directivos coercitivos a favor de estilos participativos y capacitadores.
- H1.2: Una mayor inclinación a escuchar a los colaboradores.
- H1.3: Un mayor énfasis en el alineamiento de los distintos departamentos hoteleros en la consecución de los objetivos comunes.
- H1.4: Una creciente asunción de que el consenso y el convencimiento crean un mejor clima organizativo que la imposición de autoridad formal.
- H1.5: La fijación de prioridades como responsabilidad irrenunciable del estamento directivo, aunque compatible con las sub-hipótesis H1.1 a H1.4 anteriores.

H2: Los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. demandan la inclusión, en la formación de directivos hoteleros, de técnicas de negociación, comunicación y *Coaching*.

H3: Los principios de *Coaching* son de utilidad práctica en el trabajo diario de los directores de hotel.

H4: Los principios de *Coaching* son aceptados con mayor naturalidad por los directores noveles que por los ya consolidados.

Para ello, y como se explica con mayor profundidad en el capítulo 4 siguiente de Metodología y por convenir a la naturaleza de la investigación, van a utilizarse tanto el método cuantitativo como el cualitativo: el primero para recabar la opinión del mayor número posible de directores de hoteles españoles de Meliá H.I. mediante cuestionario al efecto, lógicamente vinculado a las citadas hipótesis y sub-hipótesis planteadas, y el segundo para profundizar en los matices sobre su percepción de los estilos directivos que aplican y los que vieron aplicar a sus predecesores mediante entrevistas personales en profundidad. Como se argumenta en el epígrafe 4.3 posterior, numerosos autores defienden que ambos métodos no solo no son incompatibles sino complementarios, y apuestan claramente por su utilización de forma conjunta.

Dentro de la investigación cuantitativa van a seguirse los siguientes pasos:

- Obtención del censo actualizado de directores y subdirectores de hoteles españoles de Meliá H.I.
- Segmentación del censo en cinco grupos en función de su antigüedad en el puesto para identificar a los directores recientemente jubilados, los que están próximos a la jubilación, los ya consolidados, los noveles y los subdirectores o directores residentes, números dos de los hoteles en los que prestan sus servicios.
- Redacción de un cuestionario ad hoc que deberá contener, necesariamente, un número de control y preguntas sobre la antigüedad del director o subdirector en el puesto más otras relacionadas con las hipótesis que se pretende demostrar. En las que se refieran a los estilos directivos, deberán pronunciarse no solo sobre los suyos propios sino también sobre los de sus predecesores, a efectos de poder realizar los análisis comparativos correspondientes. Deberán incluirse también preguntas de control que aseguren la coherencia de las respuestas, posibilitando así una posible depuración posterior de las respuestas incoherentes, si las hubiere.
- Remisión del cuestionario a todos los componentes del censo para que sea cumplimentado de forma anónima y devuelto dentro del plazo fijado, necesariamente razonable aunque riguroso.

- Tabulación de las respuestas, tanto del total del censo como del censo neto tras la depuración de los posibles cuestionarios incoherentes detectados por las preguntas de control.
- Realización del análisis descriptivo de los resultados de las tabulaciones precedentes, tanto globales como de grupo, y comprobación del grado de alineamiento de tales resultados con las hipótesis contenidas en el presente capítulo. Validación posterior de las conclusiones a las que se llegue mediante los análisis correspondientes de significación estadística realizados con apoyo informático.

Dentro de la investigación cualitativa, los pasos a realizar serán los siguientes:

- Fijación del criterio de selección de los miembros del censo a entrevistar, necesariamente en número reducido y proporcional al número de integrantes de cada grupo. Deberá procurarse asimismo una representación geográfica lo más amplia posible.
- Fijación de los criterios de selección de los jefes de departamento a entrevistar al objeto de contrastar las manifestaciones de los directores o subdirectores de los que dependen.
- Realización de los correspondientes guiones orientativos para las entrevistas, tanto para los directores y subdirectores seleccionados como para sus jefes de departamento vinculados. Estos guiones han de estar, en principio, también orientados hacia las hipótesis del presente capítulo.
- Confección del calendario de entrevistas, todas ellas dentro de un periodo de tiempo lo más corto posible.
- Realización de las entrevistas, grabadas digitalmente previa autorización de las personas entrevistadas y transcripción literal de las mismas a un soporte digital compatible con el programa de análisis informático elegido.
- Realización por parte del doctorando del análisis subjetivo de las entrevistas, tanto individual como de grupos y global, y comprobación del posible alineamiento de tales resultados con las hipótesis del presente capítulo. Validación posterior de las conclusiones mediante el correspondiente análisis informático de identificación de pautas en las entrevistas.

- Profundización en los posibles matices sugeridos –que no concluidos– por la investigación cuantitativa para constatar si la investigación cualitativa los confirma o no.

Las conclusiones finales y recomendaciones de la presente investigación, así como las líneas de investigación futuras por ella sugeridas se remiten al capítulo 7 posterior.

Capítulo 4

METODOLOGÍA

4.- METODOLOGÍA

La propia naturaleza del presente trabajo investigador ha aconsejado estructurar este capítulo metodológico en las tres etapas siguientes:

1) Obtención, tras la oportuna autorización de Meliá H.I., de su censo actualizado de directores y subdirectores de hoteles españoles, segmentando a sus integrantes en cinco grupos en función de su antigüedad en el puesto.

2) Explicación de la génesis y modo de utilización del cuestionario a remitir a la totalidad del censo para sondear la verosimilitud de las hipótesis formuladas siguiendo un método cuantitativo, y descripción de las herramientas empleadas para validar la significación estadística de los resultados obtenidos, en este caso la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas (Pardo y Ruiz, 2005) y la de muestras independientes de Kruskal-Wallis (Canavos, 1988).

3) Explicación de la selección de integrantes de cada grupo a entrevistar en la investigación cualitativa, génesis del guión para las entrevistas y descripción del *software* informático utilizado para identificar y validar pautas en las respuestas, en este caso el programa de tratamiento de textos Atlas TI (Muñoz, 2003). Cabe adelantar que la compatibilidad entre los enfoques cuantitativo y cualitativo mencionados en estos dos últimos párrafos y la conveniencia de su utilización de forma conjunta quedan argumentadas y respaldadas por numerosos autores, como puede comprobarse en la introducción del epígrafe 4.3 posterior.

4.1.- CENSO Y SEGMENTACIÓN DE LOS DIRECTORES DE HOTELES ESPAÑOLES DE MELIÁ H.I. S.A.

Gracias a la autorización del Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos de la citada compañía, se procedió a solicitar el censo de directores y subdirectores de sus hoteles españoles con expresión de su fecha de nacimiento y antigüedad en el puesto. Asimismo y al objeto de poder contemplar todos los grupos a analizar, se solicitó también el de ejecutivos recientemente jubilados, tomando como referencia el año de la última oleada sistemática de cursos de *Coaching*, es decir, 2007. Ambos listados se recibieron en el mes de mayo de 2010.

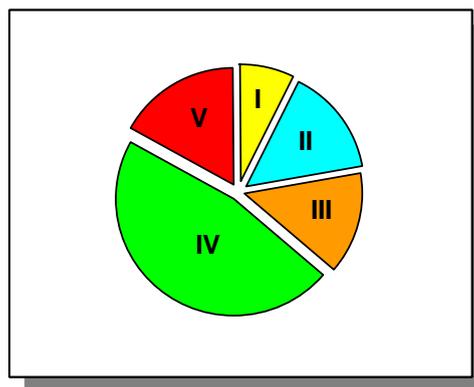
Para monitorizar la evolución de los estilos directivos se ha dividido el citado censo en los siguientes cinco grupos:

- I. Directores de hotel jubilados recientemente –con jubilación posterior a 2007–.
- II. Directores de hotel próximos a la edad oficial de jubilación –nacidos antes de 1952–.
- III. Directores de hotel de reciente promoción –con menos de cinco años de antigüedad en el puesto–.
- IV. Directores de hotel consolidados y con amplio recorrido presumible –los no comprendidos en los grupos II y III anteriores–.
- V. Directores residentes y subdirectores con proyección directiva procedentes de programas de desarrollo tanto internos como externos.

Los pesos relativos de los respectivos grupos, atendiendo a su número y al porcentaje que suponen sobre el total del censo, eran los siguientes:

Tabla 4.1: CENSO COMPLETO DE DIRECTORES MELIÁ H.I. ESPAÑA

CENSO DH SOL MELIA		
GRUPO	Total	%
I	11	7,43
II	22	14,86
III	21	14,19
IV	69	46,62
V	25	16,89
Totales	148	100,00



Fuente: Recursos Humanos Meliá H.I. Elaboración propia.

De la observación del cuadro anterior se deduce el mayor peso específico del grupo IV –directores ya asentados y con amplio recorrido presumible– con casi la mitad del censo. Los grupos II, III y V tienen pesos parecidos, equivalentes cada uno a un tercio del anterior, y el grupo I de jubilados a partir de 2007, aunque numéricamente menos significativo, merece mantenerse por la amplia experiencia que atesora.

Un análisis pormenorizado del censo en función de los objetivos del presente trabajo aconsejó descartar algunos de sus integrantes de acuerdo con los siguientes desglose y motivos:

- Grupo I.- Dos personas por su delicado estado de salud y otras dos sin domicilio actual conocido.

- Grupo III.- Una persona por su prolongado destino en Bulgaria, ajena por tanto al ámbito geográfico de la presente investigación.
- Grupo IV.- Una persona recién incorporada a Meliá H.I. en el momento del censo, sin formación en *Coaching* ni suficiente perspectiva de la organización.
- Grupo V.- Dos subdirectores por sus características profesionales: no proceden de programas de desarrollo directivo ni son de características consistentes con los demás componentes de este colectivo.

Tras realizar estos descartes, el censo neto de directores y subdirectores españoles de Meliá H.I. a efectos del presente trabajo, y sus respectivos grupos y pesos específicos, quedaron como sigue:

Tabla 4.2: CENSO DEPURADO DE DIRECTORES MELIÁ H.I. ESPAÑA

CENSO DH SOL MELIA			
GRUPO	Total	Depurado	%
I	11	7	5,00
II	22	22	15,71
III	21	20	14,29
IV	69	68	48,57
V	25	23	16,43
Totales	148	140	100,00

Fuente: Recursos Humanos Meliá H.I. Elaboración propia.

Por lo tanto todos los análisis del capítulo 5 posterior, tanto de participación como de resultados, tomarán como base las cifras de la columna “Depurado” de la tabla 4.2 precedente.

4.2.- ENFOQUE CUANTITATIVO

Al justificar las hipótesis del capítulo 3 ya se comentaba que muchos autores han probado que el *Coaching* ejecutivo impacta positivamente en la flexibilidad de los directivos. De los allí recogidos, Jones et al (2006) recomiendan investigar por separado el impacto en la flexibilidad directiva de acciones formativas de desarrollo, objetivo cubierto, aunque con las limitaciones propias de la falta de recursos, por el Trabajo Fin de Máster ya citado (Piedras, 2010). Apoya esta conveniencia la clara distinción existente, también analizada en el epígrafe 2.1.3, entre la actuación del directivo como *coach* –un modo de motivar, desarrollar y retener a las personas en una organización (Orth et al, 1987; Evered y Selman, 1989)– y el *Coaching* Ejecutivo, en el que se enfatizan tales actuaciones por parte del directivo mediante su relación personal directa con un *coach*, usualmente un consultor externo (Baek-Kyoo, 2005).

En este último trabajo se constataba que mientras del segundo hay abundante literatura –nada menos que 78 artículos sobre *Coaching* Ejecutivo fueron analizados por su autor– y, a pesar de ello, “es una de las áreas donde la práctica va muy por delante de la teoría” (Baek-Kyoo, 2005, p. 463), resultan ser mucho menos frecuentes trabajos como el que nos ocupa en torno al impacto real de acciones formativas sobre el perfil del *manager as a coach* o directivo *coach* y sobre la evolución en el tiempo de sus estilos directivos.

En este epígrafe, relativo a la metodología a seguir mediante el enfoque cuantitativo, va a contemplarse el contenido y formato del cuestionario a remitir a todos los integrantes del censo de directores de hoteles españoles de Meliá H.I., su relación con las hipótesis y sub-hipótesis del capítulo 3 anterior y una somera descripción de los análisis no paramétricos de significación estadística que van a utilizarse.

4.2.1.- Cuestionario sobre evolución de estilos directivos en Meliá H.I.

Este cuestionario –que se incluye como apéndice número 8– tiene tres partes bien definidas.

A) La primera permite al encuestado, respetando su confidencialidad, identificarse como integrante de uno de los cinco grupos mencionados. Así pueden tabularse de forma independiente las respuestas de cada uno de ellos y matizar las conclusiones.

B) La segunda incorpora, necesariamente, preguntas relacionadas con las hipótesis que se pretende demostrar. Para ello se han previsto las siguientes siete preguntas, todas con sus relaciones correspondientes.

Las cinco primeras, todas bajo la entradilla general “En mi percepción, y respecto de mí mismo y de quienes fueron mis directores...”, se centran en los análisis de los respectivos estilos directivos del director encuestado y de sus predecesores; la sexta pregunta directamente por el hipotético cambio de estilos cuya existencia se pretende demostrar; y la séptima se centra en la posible inclusión de habilidades directivas en los programas de formación. Veámoslas a continuación:

- B.1) “Proкуро(aban) sustituir los estilos directivos autoritarios y paternalistas por otros participativos y capacitadores”. Relacionada con la hipótesis H1.1.
- B.2) “Acostumbro(aban) a escuchar a mis (sus) colaboradores en los temas de su competencia”. Relacionada con la hipótesis H1.2.
- B.3) “Dedico(aban) tiempo y recursos a alinear los esfuerzos de mis (sus) colaboradores y departamentos”. Relacionada con la hipótesis H1.3.
- B.4) “Me esfuerzo (se esforzaban) más por convencer y buscar consenso que en ejercer mi (su) autoridad jerárquica”. Relacionada con la hipótesis H1.4.
- B.5) “Trato(aban) de compatibilizar la consecución de los objetivos con la empatía hacia mis (sus) colaboradores”. Relacionada con la hipótesis H1.5.
- B.6) “En mi opinión, los estilos directivos de los directores de hotel de Meliá H.I. han experimentado un cambio sustancial¹²”. Relacionada con la hipótesis general H1 y pregunta de control para comprobar la consistencia de las cinco respuestas anteriores.
- B.7) También en mi opinión, “deben incorporarse a los programas formativos oficiales de Dirección Hotelera las siguientes habilidades directivas (relacionada con la hipótesis H2):
 - B.7a) *Coaching*.
 - B.7b) Técnicas de Negociación.
 - B.7c) Técnicas de Comunicación.”

A destacar que las cinco primeras preguntas, de B.1) a B.5), interesan del encuestado un doble pronunciamiento para analizar las posibles diferencias en las respuestas: en

¹² La pregunta se ha formulado deliberadamente de modo atemporal por ir dirigido el cuestionario a la totalidad del censo de directores y subdirectores; queda reservada para la fase cualitativa de entrevistas personales la concreción temporal de la pregunta a los distintos grupos.

primer lugar respecto de sí mismo y en segundo lugar respecto de quienes fueron sus predecesores. No así las números B.6) y B.7) que solo interesan la propia opinión del encuestado. Es por ello que sus respectivas validaciones estadísticas correrán a cargo de diferentes pruebas: la de Wilcoxon para las cinco primeras y la de Kruskal-Wallis para las demás.

Por último, y con carácter general, el grado de acuerdo con cada afirmación se mide en una escala Likert de cinco puntos, en la que 1 representa “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”.

C) La tercera parte del cuestionario, prologada por la obligada pregunta de si el encuestado ha asistido en el seno de la empresa a sesiones formativas de *Coaching*, recoge valoraciones –en este caso en una escala de 1 a 10– de la aplicación real en su trabajo de los conceptos básicos incluidos en el curso, como la predisposición a escuchar a los colaboradores (C.1) y a profundizar en los “porqués” y “paraqués” de sus opiniones (C.2), a renunciar a los estilos directivos innatos a favor de aquellos que esos mismos colaboradores precisan (C.3), a buscar consensos en las Zonas de Interés Común entre Empresa, Directivos y Colaboradores (C.4), al reconocimiento de la libertad de propia elección y por ende a la aceptación de las consecuencias de tales decisiones (C.5), y a mantener siempre prioritarios los objetivos encomendados (C.6) rechazando que *Coaching* signifique ejercer una dirección débil. Todo ello en línea con el sutil conjunto de competencias reconocidas en los ejecutivos de las organizaciones más simples, eficientes y que más rápido avanzan: comunicación y habilidades interpersonales necesarias para influir en los empleados, adaptabilidad a cambios rápidos y respeto por las personas sea cual fuere su perfil (Sherman y Freas, 2004).

Esta última parte del cuestionario pregunta finalmente en C.7) por la valoración, también de 1 a 10, que hace el encuestado de la utilidad práctica de la formación recibida sobre el concepto y herramientas de *Coaching*, a efectos de control de consistencia en las respuestas de este apartado final y también como aportación adicional de este trabajo. Recuérdese que esta batería de preguntas solo afecta a los que hayan respondido positivamente a la pregunta C) ¿Ha participado Vd. en acciones formativas de *Coaching*?

Este cuestionario fue remitido por correo electrónico de forma personalizada a lo largo de la primera quincena de junio de 2010 a todos los integrantes del censo de

directores y subdirectores de hoteles españoles de Meliá H.I. mencionado en el epígrafe 4.1, fijándose a los encuestados el día 21 de junio como fecha tope para responder. La estrecha relación profesional del autor de este trabajo con la inmensa mayoría de los directores y subdirectores hacía previsible una respuesta prácticamente generalizada, superior al 80% del censo.

Para que la hipótesis de partida H1 “los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. han experimentado, durante las cuatro últimas décadas, un cambio sustancial en sus estilos directivos” se demuestre como cierta, debe producirse una alta coincidencia con la pregunta B.6). Asimismo, si las matizaciones de las hipótesis H1.1 a H1.5 se demuestran ciertas, se constatarán diferencias estadísticamente significativas –descartando aquellas que pudieran deberse al azar– en los valores medios referidos al encuestado y a sus predecesores de los ítems B.1) a B.5), avanzando así el protagonismo de los principios de *Coaching* en la citada evolución de los estilos directivos. En tercer lugar, las valoraciones de las tres variables de la pregunta B.7) confirmarán o no la hipótesis H2, “los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. demandan la inclusión, en la formación de directivos hoteleros, de técnicas de negociación, comunicación y *Coaching*” y precisarán cuáles de esas habilidades son las más demandadas. Por último, para que se demuestre como cierta la hipótesis H3, “los principios de *Coaching* son de utilidad práctica en el trabajo diario de los directores de hotel”, las valoraciones de los ítems B.7a) y C.7) deberán también ser muy altas por pura coherencia, y las respuestas a los ítems C.1 a C.6) matizarán cuáles de los principios de *Coaching* son percibidos como de mayor aplicación práctica; lógicamente, la mayor o menor dispersión de las respuestas de los grupos a estas preguntas C.1) a C.6) confirmarán o no la hipótesis H4 sobre la mayor naturalidad de los directores noveles a la hora de aceptar tales principios.

Ulteriores matizaciones y precisiones a todos estos resultados, tanto en el ámbito temporal como conceptual, quedarían reservadas a la segunda fase de la investigación, ya mediante entrevistas personales en aplicación del método cualitativo, tal y como se explicará en el epígrafe 4.3 posterior.

En la tabla 4.3 siguiente se recogen las relaciones entre las preguntas del cuestionario y las hipótesis y sub-hipótesis del capítulo 3.

Tabla 4.3: RELACIONES ENTRE EL CUESTIONARIO Y LAS HIPÓTESIS

Item	Contenido	Hipótesis
A)	Identificación de los participantes	---
B.1	Evolución de los estilos directivos	H1.1
B.2	Escucha activa de los colaboradores	H1.2
B.3	Alineamiento de esfuerzos	H1.3
B.4	Búsqueda de consenso	H1.4
B.5	Compatibilización entre objetivos y empatía	H1.5
B.6	Cambio sustancial de los estilos directivos	H1
B.7	Formación en habilidades directivas	H2
C)	Aplicación de los principios de <i>Coaching</i>	H3 y H4

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.- Análisis no paramétricos de significación estadística

En aras de un mayor rigor en el análisis de los resultados de los cuestionarios, se realizarán las siguientes pruebas de significación estadística:

4.2.2.1- Prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas

Para validar estadísticamente las diferencias observadas entre las respuestas a las preguntas B.1) a B.5) según se refieran a los estilos directivos del encuestado o de sus predecesores, además del análisis descriptivo de los mismos se realizará la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas (Pardo y Ruiz, 2005), si bien el programa informático a utilizar será el SPSS v. 18 en lugar de la versión .13 anterior contenida en la publicación referenciada.

Este análisis no paramétrico permite validar la significación estadística de las diferencias observadas descartando aquellas que pudieran deberse al azar. Para ello, se considerará un nivel de significación del 5%, habitual en la mayoría de los estudios.

4.2.2.2- Prueba de Kruskal-Wallis de muestras independientes

Sin embargo, para las preguntas B.7 en sus apartados a), b) y c) y de C.1) a C.7), en las que no se comparan situaciones pasadas y actuales, interesa no solo conocer sus respuestas medias sino el grado de homogeneidad de las respuestas entre los grupos.

Con la prueba de Kruskal-Wallis (Canavos, 1988) se contrasta si existen diferencias significativas en las respuestas de las preguntas indicadas según el grupo de pertenencia –situación actual– del encuestado. Para ello, se comprueba si p-valor es mayor o menor que 0,05: si es menor que 0,05 indicará que existen diferencias significativas en las respuestas de la pregunta correspondiente entre los distintos grupos, mientras que, en caso contrario, las diferencias no tendrán significación estadística.

4.3.- ENFOQUE CUALITATIVO

Las pautas puestas de manifiesto por la tabulación y el análisis de resultados de los cuestionarios del enfoque cuantitativo del epígrafe 4.2 anterior responden al intento del investigador de objetivizar en lo posible el cambio en los estilos directivos. Sin embargo tal cambio se presume impregnado de una multitud de sutiles matices difícilmente detectables con la citada metodología, por lo que se impone una profundización a través de otras más personales y directas propias de enfoques cualitativos.

Cabe también dentro de lo posible que algunas de las hipótesis planteadas se muestren susceptibles de ser modificadas o matizadas a la luz de los resultados de los cuestionarios, circunstancia que abunda en la conveniencia de esta decisión: “[las] conclusiones se derivan o se infieren continuamente durante el proceso. Contrario a los estudios de índole cuantitativa que resultan al final de la investigación, en el estudio cualitativo se reformulan a medida que se vayan interpretando los datos” (Fraenkel y Wallen, consulta electrónica, 1996).

Son múltiples los autores que no solo no ven incompatibilidad alguna entre los métodos cuantitativo y cualitativo de investigación sino que apuestan claramente por su utilización de forma conjunta. “La utilización de varios métodos se puede realizar simultanea o secuencialmente, respetando en todo momento el carácter específico de cada método y no provocando la mezcla y el desorden” (Rodríguez et al, 1996, p. 69); “cabe la posibilidad de utilizar métodos cualitativos que puedan dar respuesta a algunos aspectos concretos de la investigación” (Morse, 2005, p. 25); “en una investigación no es conveniente hablar, ni de Paradigma Cualitativo, Metodología Cualitativa o Investigación Cualitativa; puesto que lo cualitativo o cuantitativo son

enfoques de la investigación científica, y ambos pueden ser usados en una misma investigación, interaccionando sus metodologías” y “si estamos tratando la investigación científica, es posible desarrollar dos enfoques importantes el cualitativo y el cuantitativo, en el primero se entiende que la cantidad es parte de la cualidad, además de darse mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización; mientras que en el enfoque cuantitativo, lo importante es la generalización o universalización de los resultados de la investigación (Mendoza, 2006, pp. 1 y 6).

Aunque relacionadas con la investigación educativa –no muy ajena a la propia carrera profesional del investigador y a algunas de las hipótesis planteadas en este trabajo– conviene reflexionar sobre las diferencias entre ambas metodologías:

Tabla 4.4: ATRIBUTOS DE LOS PARADIGMAS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos “ricos y profundos”	Datos “sólidos y repetibles”
No generalizable	Generalizable
Holista	Particularista
Realidad dinámica	Realidad estática

Fuente: Adaptado de Cook&Reichardt (2004, p. 29)

Aún reconociendo la vigencia y oportunidad de la afirmación de Galileo Galilei de medir lo que sea medible y hacer medible lo que no lo sea, la profundización ya mencionada en los matices de la evolución de estilos directivos, objetivable con la utilización sistemática de los cuestionarios de la fase anterior, aconseja poner énfasis en las características “centrada en la comprensión”, “subjetiva”, “de observación naturista”, “de datos ricos y profundos” y “de realidad dinámica”, aunque “no

generalizable” del método cualitativo; la investigación cualitativa se reivindica a sí misma a partir de su «naturalismo», de su supuesta habilidad de estudiar a los actores sociales en su escenario natural: “el interaccionismo simbólico desarrolla por tanto una metodología «naturalística», lo que implica estudiar detalladamente y sin manipularlo el fenómeno en el medio ambiente en el cual se desarrolla” (Mella, consulta electrónica, 1998).

La investigación de los fenómenos turísticos es terreno abonado para la aplicación de criterios cualitativos y de la teoría fundamentada o *Grounded Theory* (en adelante GT). La GT es una aproximación metodológica de carácter inductivo que permite a los investigadores generar teorías desde informaciones tomadas de la realidad, desarrollada en los 1960s por los sociólogos americanos Glaser y Strauss (1967). Goulding (1998) fija los principios en los que se basa esta metodología según el trabajo de Glaser (1992, p. 16):

- “La necesidad de salir al campo si el investigador quiere comprender realmente de qué se trata.
- La importancia del análisis sobre el terreno en la realidad.
- La naturaleza continuamente envolvente de la experiencia de campo sobre los sujetos y el investigador.
- El papel activo de las personas en la configuración de los mundos en los que viven a través de procesos de interacción simbólica.
- Un énfasis en cambios y procesos y la variabilidad y complejidad de la vida, y
- La interrelación entre los significados de la percepción de los sujetos y sus acciones.”

Estos principios han sido puestos en práctica mediante el desplazamiento del doctorando a hoteles de Meliá H.I., analizando sobre el terreno, mediante entrevistas personales, la evolución de los comportamientos de cada director y la opinión sobre los mismos de uno de sus jefes de departamento. Como en el trabajo de Castellanos-Verdugo et al (2002, p. 118-119) sobre las actitudes de los residentes de Santiponce – Sevilla– hacia la actividad turística, la fuente primordial de información de la investigación han sido las entrevistas, habiéndose observado escrupulosamente en su realización las recomendaciones de estos autores, a saber:

“Las personas entrevistadas eran todas expertas con experiencia en la gestión de patrimonios públicos y/o actividades turísticas a ellos ligadas. Para seleccionar a los encuestados se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Su relevancia como informantes clave. Personas que ocupaban puestos importantes o cercanas a los procesos de toma de decisiones... Entrevistar a ejecutivos garantizaba un mejor acceso a información estratégica.
- Los entrevistados deberían poder ofrecer visiones diferentes y contrastadas del fenómeno a estudiar.
- ...

Las entrevistas fueron realizadas en los lugares propuestos por los expertos, normalmente en sus puestos de trabajo... Todas las entrevistas fueron grabadas digitalmente ... En todos los casos, el objetivo de los entrevistadores fue permitir a los entrevistados que hablaran abierta y libremente... Toda esta información fue transcrita e incluida en el proceso de análisis de datos.”

Como en el trabajo citado, se han seguido en el proceso de codificación las pruebas –test y contra-tests– propuestas por Krippendorff (1990) y también se ha usado la figura del «abogado del diablo» (Sutton y Callahan, 1987, p. 411). Recogiendo sus reflexiones, “la GT puede ofrecer una visión diferente y refrescante del fenómeno turístico y, si está basada en un estricto procedimiento de recogida de datos y en el análisis sistemático, puede facilitar explicaciones genéricas desde un punto de vista teórico, aunque no estadístico” (Castellano-Verdugo et al, 2002, p. 127).

La privilegiada posición como observador de procesos del doctorando en la empresa Meliá H.I., con un amplio conocimiento de su colectivo de directores y subdirectores de hoteles españoles, también proporciona un poderoso argumento a esta decisión investigadora. En efecto, “una característica estratégica importante para este trabajo se refiere al papel del investigador en su trato –intensivo– con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas” (Mendoza, 2006, p. 2). A mayor abundamiento, “el acceso al campo, permisos y selección de los informantes [se ven] facilitados por la posición del investigador en la empresa: el momento más difícil de todo el trabajo de investigación es poner el pie por primera vez en el campo y saber qué hacer en ese momento; abre la posibilidad de recoger un tipo de información que los participantes solo proporcionan a aquellos en quienes confían y ocultan a todos los demás” (Rodríguez et al, 1996, p. 72).

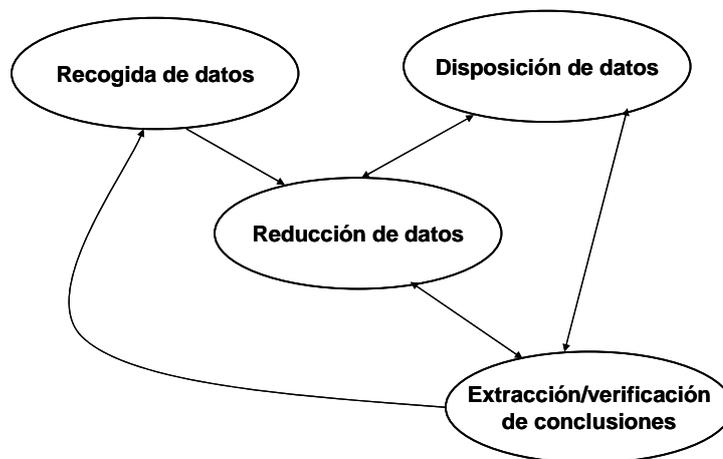
En este proceso de investigación cualitativa se han seguido los siguientes pasos:

1. Selección de los informantes clave. Se contempla en el epígrafe 4.3.1 siguiente y, forzosamente, debe tratarse de un número restringido: “El análisis detallado

y la recogida extensiva de datos para cada organización implica que el número de sujetos que pueden ser objeto de estudio debe ser restringido” (Yin, 1993, p. 11). El mismo autor señala los criterios a contemplar: “críticos para que la teoría sea probada, con relevancia como tópico, viables y accesibles” (Yin, 1993, p. 34), requisitos todos cubiertos por los informantes seleccionados.

2. Realización de las entrevistas. Se han hecho en los hoteles de los directores entrevistados, ubicados en diferentes provincias españolas, siguiendo el guión previo del epígrafe 4.3.2 posterior. Como se indica en el epígrafe siguiente, el 4.3.3, se han incluido también entrevistas –en un formato algo más restrictivo– a un jefe de departamento vinculado a cada director, seleccionado de acuerdo a criterios de antigüedad y amplio conocimiento de los estilos directivos de su superior. Puede verse un resumen de todas las entrevistas realizadas y sus claves de identificación –en todo momento se ha garantizado el anonimato de los entrevistados– en la tabla 4.7 del epígrafe 4.3.4.
3. Transcripción y formato para Atlas TI. Las entrevistas han sido grabadas previo permiso de las personas entrevistadas, y posteriormente transcritas y almacenadas en soporte informático para facilitar su tratamiento con *software* específico para el análisis de datos cualitativos, el programa Atlas TI (Caro, 2002).
4. Establecimiento de categorías. Se han establecido los códigos de identificación para las nueve categorías a analizar de la tabla 4.8 del epígrafe 4.3.5, coincidentes con las hipótesis y sub-hipótesis del capítulo 3 del presente trabajo.
5. Codificación. Mediante la asignación de expresiones de búsqueda para cada uno de los códigos, se ha procedido a la obtención automática –aunque siempre con la confirmación manual por parte del investigador para asegurar su pertinencia– de las codificaciones relativas a cada categoría.
6. Análisis de datos. Definido como “un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones que se realizan sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación con un problema de investigación” (Rodríguez et al, 1996, p. 200), se desarrolla en el epígrafe 6.3, buscando relaciones entre las codificaciones realizadas y las hipótesis planteadas.

Figura 4.1: TAREAS IMPLICADAS EN EL ANÁLISIS DE DATOS



Fuente: Miles y Huberman (1994, p. 12)

4.3.1.- Selección de directores de hotel a entrevistar

Si bien el sondeo mediante cuestionarios del epígrafe 4.2 anterior se ha dirigido a todo el colectivo de forma indiscriminada, para las entrevistas personales de este epígrafe 4.3 se ha escogido a un total de seis integrantes del censo para que se pronuncien en profundidad sobre su percepción en torno a las posibles diferencias entre los estilos directivos de los grupos de directores anterior, posterior y propio, cubriendo así al menos a tres generaciones de directores.

Tabla 4.5: DISTRIBUCIÓN DE ENTREVISTAS POR GRUPOS

CENSO DH ESPAÑA MELIA H.I.			
GRUPO	Depurado	%	Entrevistas
I	7	5,00	0
II	22	15,71	1
III	20	14,29	1
IV	68	48,57	3
V	23	16,43	1
Totales	140	100,00	6

Fuente: Elaboración propia

El grupo I de jubilados, con una importante significación en términos de experiencia, muy superior a la meramente numérica, hubiera aconsejado en principio la selección de uno de sus integrantes para la entrevista personal. Sin embargo, la insuficiente significación estadística de las respuestas de este grupo I a las preguntas B.1) a B.5) del cuestionario, muy al contrario de lo que sucede con los demás grupos –

como se detallará en el análisis de la prueba de muestras relacionadas de Wilcoxon del epígrafe 5.2.2 posterior–, nos hace inclinarnos por su supresión¹³.

En cuanto al criterio escogido para la selección de los directivos a entrevistar dentro de cada grupo, existe numerosa literatura que respalda una elección no aleatoria, dando prioridad a la calidad de los informantes de cara a los propósitos específicos de la investigación (Fraenkel y Wallen, 1996). En tal sentido cabe destacar que la principal característica del muestreo cualitativo es su conducción intencional en busca de casos ricos en información (Patton, 1988), y también cabe citar alguna afirmación de parecido tenor: “los principios orientadores del muestreo y selección de participantes han de ser la pertinencia –que pueden aportar la mayor y mejor información a la investigación– y la adecuación –que cuenten con datos suficientes disponibles para desarrollar una completa y exhaustiva descripción del fenómeno” (Quintana y Montgomery, 2006, p. 64.); las características de un buen informante, es decir, “aquel que dispone del conocimiento y la experiencia que requiere el investigador, tiene habilidad para reflexionar, se expresa con claridad, tiene tiempo para ser entrevistado y está predispuesto positivamente a participar en el estudio” (Rodríguez et al, 1996, p. 72).

A pesar de todo ello, y teniendo en cuenta la relativa homogeneidad del colectivo investigado, se ha optado por la utilización de un criterio objetivo para la selección de los informantes, rechazando tanto una elección puramente aleatoria como cualquier otro proceso de selección basado en criterios subjetivos. En su virtud, se han obtenido mediante hoja de cálculo las distancias entre las respuestas de cada uno de los encuestados a las preguntas B.1) a B.7) –en sus dos apartados a) y b) para las preguntas B.1) a B.5) y en los tres apartados a), b) y c) para la pregunta B.7)– y las respuestas medias de su respectivo grupo, escogiendo a aquellos con menor distancia a la media y, por tanto, más representativos.

Véase la selección realizada en la tabla siguiente donde se incluyen, además, los altos porcentajes de coincidencia con las medias de los respectivos grupos:

¹³ Téngase en cuenta que la realización de las entrevistas fue posterior a la recogida y análisis de los cuestionarios de la fase cuantitativa, hecho que permitió adoptar tal decisión.

Tabla 4.6: DIRECTORES A ENTREVISTAR

DIRECTORES A ENTREVISTAR				
GRUPO	Nº Censo	Distancia a la media	Media grupo	% coincidencia
II	104	1,61	55,37	97,09
III	67	1,72	58,42	97,06
IV	85	1,63	55,22	97,05
IV	24	1,70	55,22	96,92
IV	42	1,75	55,22	96,83
V	115	1,53	59,85	97,44

Fuente: Elaboración propia

Estas entrevistas a directores o subdirectores se complementarán con las opiniones de un jefe de departamento significativo del hotel del propio entrevistado tal y como se explica en el epígrafe 4.3.3 posterior. Asimismo, en la tabla 4.7 del epígrafe 4.3.4 siguiente se recogen el calendario de entrevistas y las claves utilizadas para identificar, sin romper su anonimato, a las personas entrevistadas y a los respectivos hoteles donde prestan sus servicios.

4.3.2.- Guión para las entrevistas personales

Aunque en la investigación cualitativa cabe cierta flexibilidad en las preguntas a efectuar a los entrevistados –“hasta que no entramos en el campo no sabemos qué preguntas hacer ni cómo hacerlas” (Taylor y Bogdan 1987, p. 32)–, tanto la información aportada en su momento por la investigación cuantitativa previa como el propio conocimiento del doctorando sobre el colectivo investigado han permitido la preparación de un cuestionario adecuado para entrevistas individuales estructuradas que ha de cumplir varias funciones: “a) asegurar que el entrevistador cubra todo el tema y en el mismo orden y contexto para cada entrevistado; b) cuidar el itinerario requerido para mantener la distancia profesional con el entrevistado; c) establecer los canales para la dirección y delimitación del discurso y d) permitir prestar toda la atención al testimonio del entrevistado”. (Quintana y Montgomery, 2006, p. 70).

Este guión, en la investigación que nos ocupa, debe incluir unos datos genéricos que permitan saber el tipo de hotel que dirigen los protagonistas del estudio y su complejidad relativa; debe conducir además a que cada uno de los informantes seleccionados se pronuncie no solo sobre sus propios estilos directivos sino también sobre los de sus predecesores y de quienes le siguen, facilitando el análisis de la secuencia e intensidad de los posibles cambios que se detecten. Lógicamente deberían quedar exentos de pronunciarse sobre sus sucesores los informantes pertenecientes a

los grupos III y V, es decir, directores de hotel de reciente promoción –con menos de cinco años de antigüedad en el puesto– y subdirectores procedentes de programas de desarrollo tanto internos como externos, pero es ésta una circunstancia que el entrevistador deberá decidir sobre la marcha en función del perfil concreto del director entrevistado.

También, y en caso de que tal circunstancia no haya surgido previamente de manera espontánea, ha de prever una batería de preguntas relativas a la formación recibida, tanto general como de principios básicos de *Coaching*, asegurando así el pronunciamiento del entrevistado sobre tal formación y sobre el posible impacto que tiene en sus propios estilos directivos.

Para asegurar la concreción en las respuestas y la identificación de estilos y competencias directivas, se han de incorporar preguntas sobre situaciones difíciles vividas, tanto con final feliz como de resultados negativos, al modo de las *BEIs* (*Behavioural Event Interview*) citadas en el epígrafe 2.3.2 anterior.

Guión para las entrevistas a directores

- Número de referencia en el censo
- Datos del hotel
 - Tamaño (por tramos de 50 habitaciones)
 - Urbano o vacacional.
 - Cifra de negocio y porcentaje de *GOP*¹⁴
 - Plantilla media anual
- Preguntas iniciales no directivas:
 - Hábleme de sus circunstancias personales: de dónde es, su infancia, sus estudios, su familia...
 - Describame sus sentimientos y sensaciones personales hacia su trabajo como director/subdirector de hotel.
- Preguntas centradas en el presente del entrevistado:
 - Cuénteme cómo llegó a director/subdirector de hotel.
 - Describame un día cualquiera en su trabajo (profundizar en los casos concretos).

¹⁴ *Gross Operating Profit* o Resultado Bruto de Explotación.

- Hábleme de sus colaboradores, de su relación con ellos y cómo los coordina (profundizar en los perfiles y en casos concretos).
- Cuénteme algunas situaciones reales difíciles por las que haya pasado (si no surgen de manera espontánea).
- Cómo se definiría Vd. como directivo hotelero; utilice adjetivos y frases cortas, por favor.
- ¿Cómo cree usted que le definirían sus colaboradores?
- ¿Diría Vd. que su forma de dirigir hoteles y equipos es similar a la de la mayoría de sus colegas en la Compañía? Procure precisar su respuesta (referencias propias, no ajenas).
- Preguntas centradas en los predecesores del entrevistado:
 - Hábleme Vd. de quienes fueron sus directores.
 - ¿Cómo eran sus relaciones con Vd. y con sus colaboradores? ¿Cómo dirigían sus equipos? ¿Como Vd. ahora? Cuénteme algunos hechos concretos que recuerde.
 - Defínalos Vd. uno a uno como directivos hoteleros; utilice adjetivos y frases cortas, por favor.
- Preguntas centradas en los sucesores del entrevistado (no proceden, en principio, para los grupos III y V del censo):
 - Hábleme Vd. de los compañeros más jóvenes, tanto directores como subdirectores, que conozca.
 - ¿Sabe cómo son sus relaciones con sus colaboradores? ¿Cómo dirigen sus equipos? ¿De igual forma que Vd.? Cuénteme algunos hechos concretos que recuerde.
 - Defínalos Vd. como directivos hoteleros; utilice adjetivos y frases cortas, por favor.
- Preguntas centradas en la formación en *Coaching*:
 - Hábleme de las acciones formativas que ha recibido como directivo y que recuerde. ¿Aplica sus contenidos en su trabajo diario?
 - ¿Qué habilidades directivas echa de menos en los programas oficiales de titulación de directivos hoteleros?
 - (Solo si no ha surgido de forma espontánea). Hábleme de la formación en *Coaching* que me consta ha recibido: ¿Qué recuerda de

ella? ¿Aplica alguno de sus principios? ¿De qué modo influyen, si lo hacen, sobre sus relaciones con colaboradores y superiores?

Con independencia de ajustar las preguntas a este cuestionario durante unas entrevistas inicialmente estructuradas, no se descarta ahondar durante las mismas en aspectos personales que el propio informante realce, al modo de las entrevistas en profundidad, directas y no estructuradas (Mejía, 1999), en las que el entrevistado habla sinceramente de lo que cree de sí mismo (Ricoeur, citado por Kornblit, 2004). Así, como postulan Quintana y Montgomery (2006, p. 70), “con cada una de las respuestas del cuestionario, el investigador cualitativo puede explorar de forma inestructurada – esto es, no preparada de antemano, pero sí sistemática– aspectos derivados de las respuestas proporcionadas por el entrevistado”.

4.3.3.- Percepción externa: los jefes de departamento

Ya se decía al bosquejar la figura del director de hotel en el epígrafe 1.3 anterior que necesariamente la voz de sus colaboradores directos, los jefes de departamento, debería ser oída en un trabajo sobre cómo dirige, lidera y coordina a su equipo. Estas voces deberían validar, o en su caso matizar, las opiniones que sobre sí mismos y sus compañeros anteriores y posteriores viertan los directores. Al fin y al cabo se trata de la percepción exterior de quienes disfrutan o padecen sus estilos directivos.

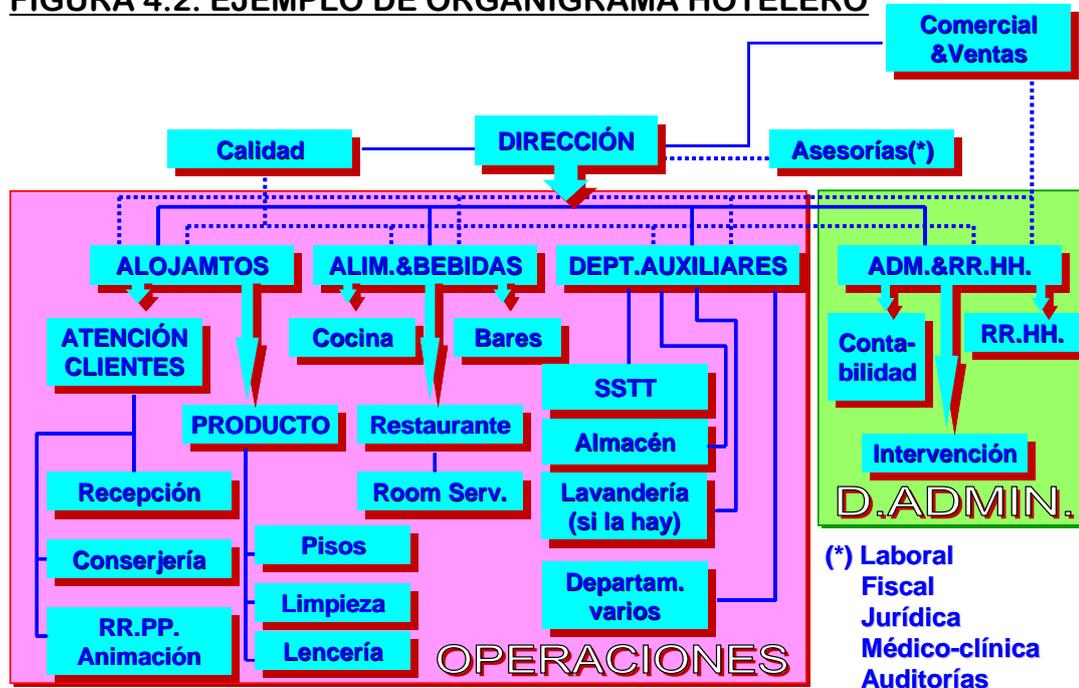
Para que tales opiniones sean consistentes se decidió vincular a un jefe de departamento del mismo hotel –a designar en base a los criterios que se expondrán a continuación– a cada directivo entrevistado, de manera que puedan emparejarse las percepciones del directivo y del colaborador y visualizarse las similitudes o discrepancias entre ellas, con independencia de la valoración colectiva que se realice.

Los criterios en cascada para la selección del jefe de departamento vinculado a cada director o subdirector son de dos tipos: uno, prioritario e inexcusable, de antigüedad mínima de cinco años en el puesto, que garantiza la visión experta propia de un mando medio y que aumenta considerablemente la probabilidad de haber trabajado con distintos directores de hotel; y dos, subordinado al primero, de prelación en función de su proximidad al director y, por tanto, en mejor disposición para observar los posibles cambios en sus estilos objeto del presente trabajo.

A este respecto, y atendiendo al tradicional organigrama hotelero español de la figura 4.2 siguiente, se opta por el siguiente orden de posiciones, supeditado, como se

ha dicho, al requisito de cinco años de antigüedad mínima en el puesto: responsable de Calidad, Jefe de Recepción, Jefe de Administración y/o Personal, Maître, Gobernanta, Jefe de Servicios Técnicos y Chef de Cocina.

FIGURA 4.2: EJEMPLO DE ORGANIGRAMA HOTELERO



(Leyendas: **ALOJAMTOS**: Alojamientos; **RR.PP.**: Relaciones Públicas; **ALIM.& BEBIDAS**: Alimentación y Bebidas; **Room Serv.**: Servicio de Habitaciones; **DEPT. y Departam.**: Departamentos; **SSTT**: Servicios Técnicos; **ADM.**: Administración; **RR.HH.**: Recursos Humanos; **D. ADMIN.**: Dirección Administrativa.)

Fuente: El cuadernillo de Paco (Piedras, 2008, p. 32)

Guión para las entrevistas a jefes de departamento

Este guión, consistente con el de los directores, debe conducir a que cada uno de los informantes se pronuncie no solo sobre el estilo directivo de su director actual sino también sobre todos los que ha tenido a lo largo de su vida profesional como jefe de departamento, facilitando el análisis de la secuencia e intensidad de los cambios de estilo observados.

Aunque deba dejar hablar al entrevistado con la máxima libertad, el entrevistador procurará obtener respuestas a las siguientes cuestiones.

- Preguntas iniciales no directivas:
 - Hábleme de sus circunstancias personales: de dónde es, su infancia, sus estudios, su familia...

- Describame sus sentimientos y sensaciones personales hacia su trabajo como jefe de departamento de este hotel.
- Preguntas centradas en el pasado y presente del entrevistado:
 - Cuénteme cómo llegó a jefe de departamento de este hotel.
 - Describame un día cualquiera en su trabajo (profundizar en los casos concretos).
 - Hábleme de los directores con los que ha trabajado antes del actual y de su relación con ellos (situar en el tiempo y profundizar en los casos concretos).
 - Cuénteme algunas situaciones reales difíciles por las que haya pasado con la actual dirección.
 - Cómo definiría Vd. a su actual director/subdirector; utilice adjetivos y frases cortas, por favor.
 - ¿Diría Vd. que existen diferencias entre su forma de dirigir el hotel y el equipo y la de otros directores con los que haya trabajado antes? Procure precisar las diferencias, si las hay.
 - En general, ¿cree Vd. que los estilos directivos de los directores para con los jefes de departamento son los mismos o están cambiando?

4.3.4.- Cuadro y calendario de entrevistas

Para garantizar el anonimato de las entrevistas y como se recoge en la tabla 4.7 siguiente, se han adjudicado diversas claves a las personas entrevistadas, a sus posiciones y a los hoteles en los que prestan sus servicios en el momento de la entrevista. Estas claves son consistentes con su posición, “D” para los directores y “J” para los jefes de departamento, seguidas del número del grupo al que pertenece el director, y para el grupo IV, único con más de un entrevistado, las letras “A”, “B” y “C”. De igual forma los hoteles se han identificado con la letra “H” seguida del grupo al que pertenece su director. Los hoteles, cuyos tipo, tamaño, cifra de negocio, plantilla media y *GOP* se recogen en el preámbulo de las entrevistas a sus directores, pertenecen a las siguientes comunidades autónomas españolas, citadas por orden alfabético y no por el de los hoteles en la tabla: Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña y Valencia.

También con el mismo objetivo de reforzar el anonimato de los directores y jefes entrevistados, en todos los casos se les ha aplicado el género masculino –el de la

mayoría– con independencia de su sexo. Esta es la razón por la que en el epígrafe 6.1.9.1 se recogerá, en caso necesario y fuera de la secuencia lógica de los análisis individuales que se realicen, cualquier matiz diferencial observado entre los estilos de los directores y directoras de hotel, por si fuera susceptible de ulteriores investigaciones.

Estas entrevistas se han realizado personalmente por el propio doctorando en los respectivos hoteles de los entrevistados entre octubre de 2010 y enero de 2011, grabadas con la expresa autorización de éstos y transcritas también de forma personal en formato “txt” o “rtf”, ambos compatibles con el programa Atlas TI. La duración media de las entrevistas a directores de hotel fue de 67 minutos, dentro de una horquilla desde 55 a 81 minutos, y la de los jefes de departamento, algo más restrictiva, de 52 minutos, dentro de una horquilla desde 38 a 76.

TABLA 4.7: ENTREVISTAS Y CLAVES PARA EL ANÁLISIS

GRUPO	Nº Censo	Posición	Clave	Hotel
Entrevista de prueba		Director	D0	H0
II	104	Director	D2	H2
II	s/n	J. Admon.	J2	H2
III	67	Director	D3	H3
III	s/n	J. Recepción	J3	H3
IV	85	Director	D4A	H4A
IV	s/n	J. Calidad	J4A	H4A
IV	24	Director	D4B	H4B
IV	s/n	J. Recepción	J4B	H4B
IV	42	Director	D4C	H4C
IV	s/n	J. Recepción	J4C	H4C
V	115	Subdirector	D5	H5
V	s/n	J.Recepción	J5	H5

Fuente: Elaboración propia

4.3.5.- Software utilizado

Como ya se ha avanzado, se ha utilizado para la codificación y el posterior análisis de datos el programa Atlas-TI, “*software* que permite datos textuales, gráficos, de audio, de vídeo mediante codificación intuitiva y fácil sobre la pantalla del *computador*, con definición sensible de segmentos de datos”. (Quintana y Montgomery, 2006, p. 83). La cantidad de información disponible también aconsejó la utilización de este *software* por las ventajas que aporta. “Son razones que invitan al uso de programas de análisis de datos cualitativos las siguientes” (Caro y Díez, 2005, pp. 52-54):

1. Ahorro de tiempo.
2. Organización.
3. Inclusividad (Valles, 2001).
4. Exploración de los datos.
5. Hipertextualidad.
6. Intersubjetividad interna.
7. Intersubjetividad “externa” (Vallés, 2001; p. 17)
8. Posibilidad de trabajar con datos secundarios procedentes de otras investigaciones cualitativas,
9. Modelización y visualización analítica.
10. Los archivos son fácilmente exportables a otros programas.

Para procurar la familiarización del doctorando con el guión, técnica y *software* de las entrevistas, se realizó en junio de 2010 una prueba en un hotel de 4 estrellas significativo de la capital andaluza ajeno a la compañía Meliá H.I., por lo que su director no está incluido en el censo ni el análisis de su entrevista recogido en las conclusiones –entre otras razones porque no se procedió al contraste de sus estilos directivos con ninguno de sus jefes de departamento–, aunque sí las coincidencias y diferencias intuitas como indicios para futuras investigaciones fuera del ámbito de la citada compañía. Tanto el hotel como su director encabezan la tabla 4.7 anterior como H0 y D0 respectivamente. Esta entrevista se celebró en presencia del Dr. Mario Castellanos, co-director de esta tesis doctoral, quien validó el protocolo utilizado para su utilización en las siguientes entrevistas, ya a directivos de Meliá H. I.

Para permitir su tratamiento informático se incluyó la transcripción de la misma como “Documento Primario” en la aplicación Atlas TI, se designaron nueve categorías vinculadas a las hipótesis y sub-hipótesis planteadas y se adjudicaron códigos a cada una de ellas. Cuando, unos meses más tarde, y antes de proceder a la codificación sistemática de todas las entrevistas ya realizadas, se procedió a recodificar de nuevo la entrevista de prueba a D0, ésta arrojó unos resultados muy parecidos y coherentes con los de la primera codificación, validando así el procedimiento seguido.

Véanse tales códigos y categorías en la tabla 4.8 siguiente.

TABLA 4.8:
CATEGORÍAS Y CODIGOS PARA EL ANÁLISIS CON ATLAS TI

CATEGORÍAS (Hipótesis)	CÓDIGOS
H1: Cambio sustancial en los estilos directivos	H1_EVOLU_EST
H1.1: Disminución de estilos coercitivos a favor de estilos participativos	H11_DE_COERC_PARTIC
H1.2: Mayor inclinación a escuchar a los colaboradores	H12_ESCUCH_ACT
H1.3: Mayor énfasis en el alineamiento de los departamentos hacia los objetivos comunes	H13_ALINEAM
H1.4: Consenso y convencimiento crean mejor clima que la imposición de autoridad formal	H14_CNSENSE
H1.5: La fijación de prioridades como responsabilidad irrenunciable de los directivos	H15_RESPONSABILIDA
H2: Inclusión de habilidades directivas en la formación de directivos hoteleros	H2_HAB_DIR
H3: Utilidad práctica del <i>Coaching</i> en el trabajo diario de los directores de hotel	H3_COACH_PRACT
H4: Mayor aceptación de los principios de <i>Coaching</i> entre los directivos noveles	H4_COACH_DIR_NOV

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

5.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Como ya se ha apuntado, a continuación se procede al análisis tanto de participación como de las respuestas al cuestionario del apéndice número 8 descrito en el epígrafe 4.2.1. Recuérdese que estaba dividido en tres secciones:

- Sección A): Identificación de la situación del directivo en el momento de la encuesta para incluirlo en el grupo correspondiente.
- Sección B): Comparación entre los estilos directivos propios y de los predecesores y conveniencia de incluir las habilidades directivas en los programas formativos de dirección hotelera.
- Sección C): Aplicación real de los principios de *Coaching* al trabajo diario de los directivos hoteleros.

De entre sus afirmaciones, el análisis correspondiente a las parejas de preguntas B.1) a B.5) –relativas al encuestado y a sus predecesores– será no solo descriptivo sino también inferencial para evaluar la significación estadística de las diferencias observadas entre ellas. Para la pregunta B.7) en sus tres apartados, relativa a las enseñanzas a incluir en los programas de formación directiva, y para todas las del apartado C), referentes a los principios de *Coaching* y a su aplicación práctica, se ha realizado la prueba Kruskal-Wallis para analizar el grado de coherencia o discrepancia de las respuestas entre los diferentes grupos.

Sin embargo, y como salvedad previa, hay que recordar que la escala de Likert utilizada no es más que un intento de objetivizar propósitos –“procuro(aban) sustituir los estilos directivos autoritarios y paternalistas por otros participativos y capacitadores”–, opiniones – “los estilos directivos de los directores de hotel de Meliá H.I. han experimentado un cambio sustancial”– o preferencias –“deben incorporarse a los programas formativos oficiales de Dirección Hotelera las técnicas de *Coaching* como habilidad directiva”–, percepciones personales en definitiva, por lo que en realidad se trata de un análisis cuantitativo realizado sobre variables cualitativas. Las respuestas obtenidas dentro de la citada escala de 1 a 5 no constituyen por lo tanto magnitudes precisas, sino valoraciones subjetivas de posibilidades, situaciones, hechos o motivaciones perfectamente variables de un individuo a otro.

A continuación de este análisis cuantitativo de las respuestas al cuestionario se procederá al análisis cualitativo de las entrevistas personales descritas en el epígrafe 4.3 y realizadas con posterioridad a la encuesta y a sus análisis.

5.1.- SECCIÓN A): ANÁLISIS DEL NIVEL DE RESPUESTA

El volumen de respuestas, inicialmente estimado en el epígrafe 4.2.1 de metodología por encima del 80% dada la cercanía del doctorando a los directores y subdirectores de su propia compañía, ha sido prácticamente unánime, siendo inferior al 3% el porcentaje de quienes no contestaron. De hecho la respuesta fue del ciento por ciento en los grupos II, III y V, y solo se registraron, a pesar de los repetidos intentos del autor del trabajo por conseguirlas, dos ausencias de contestación en cada uno de los otros dos: en el grupo I de jubilados recientes por el expreso deseo de dos de ellos de desvincularse totalmente de su pasado laboral, y en el grupo IV de directores consolidados, en un caso por enfermedad grave y en el otro por ciertas dificultades en rellenar el cuestionario dentro del plazo previsto alegando exceso de trabajo y proponiendo una demora de dos meses para hacerlo que no pudo ser aceptada por exigencias del cronograma.

Véase a continuación el cuadro con las respuestas y sus porcentajes en relación con el censo neto:

TABLA 5.1: NIVEL DE RESPUESTA AL CUESTIONARIO

RESPUESTAS OBTENIDAS			
GRUPO	Respuestas	Censo neto	% s/censo
I	5	7	71,43
II	22	22	100,00
III	20	20	100,00
IV	66	68	97,06
V	23	23	100,00
Totales	136	140	97,14

Fuente: Elaboración propia

Se recordará que en el epígrafe 4.2.1, al explicar el cuestionario a utilizar, se advertía de la existencia de dos preguntas-control: la B.6), que detectaba posibles incoherencias en las opiniones sobre el supuesto cambio sustancial en los estilos directivos y las actitudes respectivas del encuestado y sus predecesores, y la C.7), que

hacia lo propio con las percepciones sobre la utilidad práctica global de la formación en *Coaching* y la aplicación real de cada uno de sus preceptos básicos. Mientras la segunda no arrojó ni una sola incoherencia en todas y cada una de las 136 respuestas recibidas, la primera sí las sufrió –y con carácter grave– en 16 de ellas: en efecto, respuestas similares y hasta idénticas sobre las actitudes del encuestado y de sus predecesores se vieron en estas ocasiones desmentidas por un “totalmente de acuerdo” con la afirmación “se ha experimentado un cambio sustancial en los estilos directivos”, y viceversa.

Estas incoherencias en ningún caso se podían pasar por alto. Por ello, y aunque el porcentaje de cuestionarios incoherentes apenas ha supuesto el 12% del total de cuestionarios recibidos, sin influencia sobre las conclusiones como se verá después, las respuestas han sido tabuladas en dos fases independientes: la primera admitiendo al análisis los 136 cuestionarios recibidos y la segunda eliminando del mismo aquellos que reflejan opiniones claramente incoherentes, dejando en 120 el número de cuestionarios admitidos. La similitud de resultados y conclusiones entre ambos escenarios y una lógica inclinación por desarrollar en profundidad los cuestionarios coherentes han aconsejado tomar como base para el análisis de las secciones B) y C) solo estos últimos 120, si bien se han incorporado en el apéndice número 11, para facilitar su consulta y posible comparación, las tablas relativas a la totalidad de los 136 cuestionarios recibidos.

5.2.- SECCIÓN B): AFIRMACIONES SOBRE ESTILOS DIRECTIVOS

5.2.1.- Análisis descriptivo

El análisis meramente descriptivo de las respuestas –una vez depuradas las incoherencias citadas en el epígrafe 5.1 anterior– al cuestionario sobre estilos directivos desvela la elevada opinión que sobre sí mismos tienen los participantes y sobre su propia percepción de que sí aplican los principios de *Coaching* a sus estilos directivos, cuya traducción en hechos y actitudes concretas habrá que validar posteriormente con sus entrevistas y las de sus colaboradores.

Al final del presente apartado se recoge la tabla 5.4 con el resumen de la tabulación de las respuestas a todas las preguntas B) del cuestionario tras la depuración de incoherencias, ordenadas por las afirmaciones que contiene, grupos y ponderación total de resultados. Además, y para completar la información, en el apéndice número

11 pueden observarse las tablas 11.1, 11.2, 11.3 y 11.4 referidas a la tabulación de la totalidad de los 136 cuestionarios recibidos, sin depuración de incoherencias.

Respecto de las respuestas de los participantes a las cinco primeras afirmaciones referidas a sí mismos –B.1a) a B.5a)–, todas obtienen una media aritmética –en adelante, media– superior a 4 en una escala de uno a cinco; las dos primeras, relativas a la sustitución de estilos autoritarios por otros participativos y a escuchar a los colaboradores en los temas de su competencia, superan los 4,5 puntos; y la moda alcanza el valor máximo de 5 en tres de las afirmaciones y de 4 en las dos restantes.

Estas medias se demuestran como muy representativas y sólidas cuando se observa el desglose por grupos de estos mismos parámetros, que no ofrecen grandes altibajos: véanse las siguientes horquillas entre las medias de coincidencia mínima y máxima de los cinco grupos con las primeras cinco afirmaciones B.1a) a B.5a) y recuérdese que el valor máximo de la escala es de 5.

- Con la afirmación B.1a) sobre la sustitución de estilos autoritarios por otros participativos, cuya media global fue de 4,55, entre los 4,00 del grupo I y los 4,75 del grupo V.
- Con la afirmación B.2a) sobre escuchar siempre a los colaboradores en los temas de su competencia, con una media global de 4,77, entre los 4,25 del grupo I y los 4,84 del grupo II.
- Con la afirmación B.3a) sobre dedicar recursos a alinear los esfuerzos de los departamentos, con una media global de 4,40, entre los 4,00 del grupo I y los 4,55 del grupo V.
- Con la afirmación B.4a) sobre esforzarse por convencer y buscar consensos en lugar de ejercer la autoridad, con una media global idéntica a la anterior, entre los 4,31 del grupo IV y los 4,58 del grupo III.
- Y con la afirmación B.5a) sobre compatibilizar la consecución de objetivos y la empatía hacia los colaboradores, con una media global de 4,35, entre los 4,22 del grupo IV y los 4,53 del grupo III.

Todos estos valores de los grupos son ligeramente superiores a los de la tabulación de los cuestionarios totales –sin depurar los 16 incoherentes– del apéndice número 11, si bien en ésta fue el grupo I quien ofreció las medias más altas –aunque muy parecidas– en la coincidencia con las dos últimas afirmaciones B.4a) y B.5a).

La pregunta B.6), que trataba de reflejar globalmente la percepción sobre el hipotético cambio sustancial experimentado por los directores de hotel –y que a la vez

actuó, como ya se ha dicho, como pregunta de control de las cinco parejas anteriores– arrojó una coherente media de 4,33, es decir, que ha resultado ser una afirmación que ha alcanzado un 86,7% de acuerdo entre los participantes –solo cuatro décimas superior al de la totalidad de cuestionarios, lo que demuestra una vez más las escasas diferencias entre ambos análisis– y que ya adelanta con claridad la pertinencia de la hipótesis general del trabajo, siempre condicionada a su validación estadística posterior.

De forma coherente con la notable coincidencia con la afirmación B.6) anterior, el análisis de las respuestas a las mismas afirmaciones B.1b) a B.5b), ahora referidas a los directores predecesores de los participantes, arroja importantes diferencias cuando se las compara con sus respectivas parejas, las B.1a) a B.5a) referidas a sí mismos: en efecto, las primeras bajan sustancialmente con respecto a las segundas, recogándose en la tabla 5.2 siguiente las diferencias absolutas entre sus medias, ordenadas de mayor a menor. Además, la moda de las cinco afirmaciones, referidas a los predecesores, se sitúa en 3, a dos escalones de distancia de sus parejas en tres de ellas, las B.1a), B.2a) y B.5a), y a uno en las otras dos, B.3a) y B.4a).

TABLA 5.2: ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS B.1) A B.5)

Ord	Item	Descripción	Yo	Pred.	V.A.
1º	B.1	Sustitución de estilos autoritarios y paternalistas por otros participativos y capacitadores	4,55	2,84	1,71
2º	B.4	Esfuerzo por convencer y buscar consenso en lugar de ejercer autoridad jerárquica	4,40	2,81	1,59
3º	B.2	Escuchar siempre a los colaboradores en los temas de su competencia	4,77	3,23	1,53
4º	B.5	Compatibilizar la consecución de los objetivos con la empatía hacia los colaboradores	4,35	3,07	1,28
5º	B.3	Dedicar tiempo y recursos a alinear esfuerzos de los colaboradores y departamentos	4,40	3,28	1,13

(Leyendas: **Ord.**: ordinal; **Pred.**: predecesor; **V.A.**: variación absoluta.)

Fuente: Elaboración propia tras la depuración de cuestionarios incoherentes

Estas diferencias son ligeramente más acusadas que en la misma tabla 11.2 del apéndice número 11 sobre la totalidad de cuestionarios, donde la horquilla de diferencias se sitúa entre los 1,01 puntos para la afirmación B.3) y los 1,54 para la B.1), manteniéndose el mismo orden que en la tabla 5.2 anterior.

Las magnitudes aparentemente modestas de estas diferencias adquieren su auténtica dimensión cuando se expresan en porcentajes sobre sus respectivos valores anteriores, es decir, su variación relativa, que, como puede observarse en la tabla 5.3 siguiente, se mueven en incrementos entre el 34,4 y el 60,1%, porcentajes todos ellos de la suficiente entidad como para sugerir que las diferencias en las respuestas, según se refieran a sí mismos o a sus predecesores, no se deben al azar y confirman en toda su literalidad las hipótesis planteadas.

**TABLA 5.3:
VARIACIÓN RELATIVA DE LAS RESPUESTAS B.1) A B.5)**

Ord	Item	Descripción	Dif.	V.R.
1º	B.1	Sustitución de estilos autoritarios y paternalistas por otros participativos y capacitadores	1,71	60,1%
2º	B.4	Esfuerzo por convencer y buscar consenso en lugar de ejercer autoridad jerárquica	1,59	56,7%
3º	B.2	Escuchar siempre a los colaborador en los temas de su competencia	1,53	47,4%
4º	B.5	Compatibilizar la consecución de los objetivos con la empatía hacia los colaboradores	1,28	41,8%
5º	B.3	Dedicar tiempo y recursos a alinear esfuerzos de los colaboradores y departamentos	1,13	34,4%

(Leyendas: **Ord.**: ordinal; **Dif.**: diferencia; **V.R.**: variación relativa.)

Fuente: Elaboración propia tras la depuración de cuestionarios incoherentes

Estas diferencias son también algo más acusadas que en la misma tabla 11.3 del apéndice número 11 sobre la totalidad de cuestionarios, donde la horquilla de variaciones relativas se sitúa entre el 29,9% para la afirmación B.3) y el 51,3% para la B.1), manteniéndose idéntico orden que en la tabla 5.3 anterior.

El desglose por grupos de estas variaciones relativas resulta algo menos compacto y con mayores intervalos que en el análisis anterior. De su comparación parecen emerger ciertas diferencias de sintonía entre los participantes en la encuesta y sus predecesores, hecho que debiera confirmarse durante el desarrollo de las entrevistas personales posteriores. En efecto, la mayor sintonía –menor variación relativa– correspondería al grupo V de directores residentes, subdirectores y adjuntos a dirección, aún en fase de formación y acusadamente dependientes y cómplices con sus tutores, y la menos evidente –variación relativa más relevante– al grupo II de

directores cercanos a la jubilación, que tienen sus referencias mucho más lejanas en el tiempo.

Véase a continuación este desglose:

- En la pareja de afirmaciones B.1), cuya variación relativa total fue del 60,1%, entre el 35,7% del grupo V y el 85,1% del grupo II.
- En la pareja de afirmaciones B.2), cuya variación relativa total fue del 47,4%, entre el 24,7% del grupo V y el 84% del grupo II, la horquilla más amplia de las cinco con casi 60 puntos entre sus extremos.
- En la pareja de afirmaciones B.3), cuya variación relativa total fue del 34,4%, entre el 15,2% del grupo V y el 50% del grupo II.
- En la pareja de afirmaciones B.4), cuya variación relativa total fue del 56,7%, entre el 32,8% del grupo V y el 75% del grupo II.
- Y en la pareja de afirmaciones B.5), cuya variación relativa total fue del 41,8%, entre el 27,1% del grupo V y el 55,6% del grupo II.

Respecto de la afirmación B.7) sobre que los principios de *Coaching* y las técnicas de negociación y comunicación debieran incluirse en los programas formativos oficiales de dirección hotelera, el grado de acuerdo de los participantes ha sido prácticamente unánime y sin fisuras, con una oscilación mínima entre los 4,77 puntos –un 95% de acuerdo– para las técnicas de negociación y los 4,86/4,87 puntos –un 97%– para el *Coaching* y las técnicas de comunicación. Las respectivas modas de los tres items, ante la rotundidad de tales valoraciones, no podía ser otra que 5, su valor máximo posible. No cabe, pues, duda alguna sobre el posicionamiento favorable de los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. hacia esta cuestión.

La tabulación de la totalidad de cuestionarios de la tabla 11.1 del apéndice número 11 no refleja diferencias apreciables con estas conclusiones respecto de la afirmación B.7): la depuración de los 16 cuestionarios de contenido incoherente apenas ha afectado a los resultados citados, que se mantienen sustancialmente.

Por lo tanto, del análisis descriptivo realizado cabe concluir, a falta de la correspondiente validación estadística –en el epígrafe 5.2.2 siguiente– de las diferencias entre las parejas de respuestas a las afirmaciones desde B.1) hasta B.5), la pertinencia de la hipótesis H1 y, por ende, de las hipótesis H1.1 a H1.5 englobadas en ella. Asimismo, y a falta también de la validación estadística –en el epígrafe 5.2.3 posterior– de las respuestas a las afirmaciones B.7a), b) y c), cabe asimismo concluir la pertinencia de la hipótesis H2 de ese mismo capítulo 3.

TABLA 5.4: TABULACIÓN DE RESPUESTAS AL APARTADO B)

Grupos	I			II			III			IV			V			TOTAL		
	Freq.	MED	MOD															
B1a)	4	4,00	4,00	19	4,58	5,00	19	4,68	5,00	58	4,47	5,00	20	4,75	5,00	120	4,55	5,00
B1b)	4	2,75	3,00	19	2,47	2,00	19	3,05	3,00	58	2,67	3,00	20	3,50	4,00	120	2,84	3,00
V.A.		1,25			2,11			1,63			1,79			1,25			1,71	
V.R.		45,5%			85,1%			53,4%			67,1%			35,7%			60,1%	
B2a)	4	4,25	4,00	19	4,84	5,00	19	4,79	5,00	58	4,76	5,00	20	4,80	5,00	120	4,77	5,00
B2b)	4	3,00	3,00	19	2,63	2,00	19	3,63	4,00	58	3,10	3,00	20	3,85	4,00	120	3,23	3,00
V.A.		1,25			2,21			1,16			1,66			0,95			1,53	
V.R.		41,7%			84,0%			31,9%			53,3%			24,7%			47,4%	
B3a)	4	4,00	4,00	19	4,42	4,00	19	4,47	4,00	58	4,34	4,00	20	4,55	5,00	120	4,40	4,00
B3b)	4	2,75	N/A	19	2,95	3,00	19	3,63	4,00	58	3,07	3,00	20	3,95	4,00	120	3,28	3,00
V.A.		1,25			1,47			0,84			1,28			0,60			1,13	
V.R.		45,5%			50,0%			23,2%			41,6%			15,2%			34,4%	
B4a)	4	4,50	4,00	19	4,42	5,00	19	4,58	5,00	58	4,31	4,00	20	4,45	4,00	120	4,40	4,00
B4b)	4	2,75	3,00	19	2,53	2,00	19	3,00	3,00	58	2,66	3,00	20	3,35	3,00	120	2,81	3,00
V.A.		1,75			1,89			1,58			1,66			1,10			1,59	
V.R.		63,6%			75,0%			52,6%			62,3%			32,8%			56,7%	
B5a)	4	4,50	4,00	19	4,42	5,00	19	4,53	5,00	58	4,22	5,00	20	4,45	4,00	120	4,35	5,00
B5b)	4	3,50	3,00	19	2,84	3,00	19	3,37	4,00	58	2,86	3,00	20	3,50	4,00	120	3,07	3,00
V.A.		1,00			1,58			1,16			1,36			0,95			1,28	
V.R.		28,6%			55,6%			34,4%			47,6%			27,1%			41,8%	
B6	4	5,00	5,00	19	4,53	5,00	19	4,37	5,00	58	4,29	5,00	20	4,10	4,00	120	4,33	5,00
																	86,7%	
B7a)	4	4,50	4,00	19	4,95	5,00	19	4,79	5,00	58	4,86	5,00	20	4,95	5,00	120	4,87	5,00
B7b)	4	4,75	5,00	19	4,89	5,00	19	4,68	5,00	58	4,74	5,00	20	4,80	5,00	120	4,77	5,00
B7c)	4	4,75	5,00	19	4,89	5,00	19	4,84	5,00	58	4,86	5,00	20	4,85	5,00	120	4,86	5,00

(Leyendas: **Freq.**: frecuencia absoluta; **MED**: media aritmética; **MOD**: moda; **V.A.**: variación absoluta; **V.R.**: variación relativa.)

Fuente: Elaboración propia tras la depuración de cuestionarios incoherentes

5.2.2.- Análisis mediante la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas.

La realización de esta prueba no paramétrica en busca de diferencias estadísticamente significativas entre las parejas de respuestas a las afirmaciones desde B.1) hasta B.5) arroja los resultados de la tabla 5.5 siguiente, perfectamente coherentes con el análisis anterior. Recuérdese que solo se han considerado de significación estadística los valores de p-valor inferiores a 0,05. En esta ocasión las cinco afirmaciones se han ordenado por orden de aparición en el cuestionario, ya que el valor de referencia ha resultado ser el mismo –0,000– en todos los casos.

En consecuencia, prueban ser estadísticamente significativos, con valores de p-valor inferiores a 0,05, los descensos observados en las valoraciones de los ítems B.1) a B.5) entre sus apartados a), al referirse a sí mismos, y b), cuando se refieren a sus predecesores, conclusión coherente con las sustanciales diferencias ya observadas en el análisis descriptivo del epígrafe 5.2.1 anterior. Ambos análisis apoyan definitivamente las hipótesis H1.1 a H1.5 –y, por ende, la hipótesis H1 que las engloba– del capítulo 3 del presente trabajo.

Tabla 5.5: SIGNIFICACIÓN ESTADÍSTICA DE LAS RESPUESTAS A LAS PAREJAS DE PREGUNTAS B.1) A B.5)

Ord	Item	Descripción	V.A.	p-valor
1º	B.1	Sustitución de estilos autoritarios y paternalistas por otros participativos y capacitadores	1,71	0,000
2º	B.2	Escuchar siempre a los colaborador en los temas de su competencia	1,53	0,000
3º	B.3	Dedicar tiempo y recursos a alinear esfuerzos de los colaboradores y departamentos	1,13	0,000
4º	B.4	Esfuerzo por convencer y buscar consenso en lugar de ejercer autoridad jerárquica	1,59	0,000
5º	B.5	Compatibilizar la consecución de los objetivos con la empatía hacia los colaboradores	1,28	0,000

(Leyenda: **Ord.**: ordinal; **V.A.**, variación absoluta)

Fuente: Elaboración propia tras la depuración de cuestionarios incoherentes

Quando se analizan de manera independiente los resultados de esta prueba en los distintos grupos emergen matices interesantes que merece la pena destacar:

- En la pregunta B.1) sobre la tendencia hacia estilos directivos preferentemente participativos y capacitadores, todos los grupos comparten el valor prácticamente nulo general salvo el grupo I de jubilados, aunque con sus diferencias apenas si exceden en una centésima la significación estadística exigida –p-valor igual a 0,059–.
- En la pregunta B.2) sobre escuchar a los colaboradores se repite la misma situación, si bien el grupo V de subdirectores tiene un p-valor de 0,002, superior al de los grupos II, III y IV pero dentro de la significación exigida.
- En la pregunta B.3) sobre la necesidad de alineamiento de los colaboradores, los grupos II y IV mantienen el valor nulo, aparecen con valores mínimos de 0,001 y 0,005 los grupos III y V, ambos por debajo del valor de significación exigido de 0,05, y vuelve a perder tal significación el grupo I, con un valor de 0,102, superior al exigido.
- En las preguntas B.4) sobre la búsqueda de consenso y B.5) sobre la compatibilización de los objetivos con la empatía hacia los colaboradores, el grupo I repite el valor 0,102, único por encima de lo exigido, mientras los demás mantienen un valor inferior a 0,05 y dentro, por tanto, de la significación exigida.

Puede concluirse, pues, que el análisis pormenorizado por grupos de los resultados de esta prueba no paramétrica no desvirtúa en absoluto las conclusiones del análisis general en cuanto a la constatación de las hipótesis, si bien plantea algunas dudas sobre la consistencia del grupo I de jubilados, cuyo número de participantes es, además, muy pequeño en relación con todos los demás grupos¹⁵.

5.2.3.- Análisis mediante la prueba de Kruskal Wallis de muestras independientes.

En el análisis descriptivo del epígrafe 5.2.1. anterior respecto de la inclusión en los programas formativos oficiales de Dirección Hotelera de los principios de *Coaching* y las técnicas de negociación y comunicación –afirmación B.7)–, se decía que el grado de acuerdo de los participantes fue prácticamente unánime y sin fisuras.

En efecto, en la prueba Kruskal-Wallis practicada en busca de diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas de los grupos, circunstancia que se hubiera certificado con valores de significación inferiores a 0,05, todos los valores resultantes superaban dicho valor de referencia, lo que revela la consistencia de las opiniones medias de todos los grupos: en el apartado B.7b), relativo a las técnicas de negociación, con un 0,887; en el B.7c), relativo a las técnicas de comunicación, con un 0,958; y en el apartado B.7a) relativo a la inclusión de las técnicas de *Coaching*, con un 0,087. Todos, como se ve, superiores al valor de referencia.

Véanse los resultados de esta prueba en la tabla 5.6 siguiente:

Tabla 5.6: SIGNIFICACIÓN ESTADÍSTICA DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS B.7a) A B.7c)

Item	Descripción	p-valor
B.7a	Deben incorporarse las técnicas de <i>Coaching</i> a los programas formativos oficiales de Dirección Hotelera	0,087
B.7b	Deben incorporarse las técnicas de Negociación a los programas formativos oficiales de Dirección Hotelera	0,887
B.7c	Deben incorporarse las técnicas de Comunicación a los programas formativos oficiales de Dirección Hotelera	0,958

Fuente: Elaboración propia

¹⁵ Esta circunstancia se ha tenido en cuenta en la selección de directores a entrevistar del epígrafe 4.3.1 anterior.

Puede pues afirmarse que la práctica unanimidad entre los grupos a las respuestas a las preguntas B.7a), b) y c), analizadas de forma descriptiva en el epígrafe 5.2.1. anterior, disfruta de validación estadística a la luz de los resultados citados, lo que soporta con firmeza la pertinencia de la hipótesis H2 de la presente investigación.

5.3.- SECCIÓN C): FORMACIÓN EN *COACHING*

En este epígrafe se analizan, tanto de modo descriptivo como bajo el criterio no paramétrico de significación estadística, la tabulación de las respuestas a la sección C) del cuestionario relativa a la formación en *Coaching* y a la aplicación práctica de sus principios al trabajo real de director de hotel. Recuérdese que las primeras seis preguntas, de C.1 a C.6, corresponden a los principios clave de *Coaching*, y la séptima, C.7, a la aplicación práctica general de tales principios, haciendo asimismo el papel de pregunta de control respecto de las otras seis.

5.3.1.- Análisis descriptivo

La tabulación de la relevancia que conceden los participantes a la formación en los principios de *Coaching* en el trabajo diario de los directores de hotel, medida en una escala de 1 a 10, tampoco arroja dudas en cuanto a su interpretación. Como se acaba de recordar, los principios estaban enumerados como C.1) a C.6), recogándose como C.7) una pregunta de control sobre la importancia global de tales principios. Pues bien, la opción más elegida fue 10 para cada uno de los siete items, tanto en la tabulación de la totalidad de los cuestionarios como después de depurar aquellos que mostraban claras incoherencias en el apartado B).

Véanse en la tabla 5.7 siguiente los resultados de la tabulación de las 120 respuestas a este apartado C) una vez efectuada la citada depuración; la tabla 11.4 con los resultados de la tabulación de las 136 respuestas totales, muy similares a éstos, puede consultarse en el apéndice número 11.

Como puede observarse, las medias de las respuestas a las primeras seis preguntas oscilaron en el estrecho margen que va desde el valor más bajo de 8,66 para el ítem C.5) hasta el más alto de 9,10 para el C.2), siendo el valor máximo precisamente para la pregunta de control, C.7), con 9,24. Puede, pues, calificarse de prácticamente unánime el respaldo de los encuestados a la relevancia de la formación en *Coaching* para su trabajo diario.

TABLA 5.7:
TABULACIÓN DE RESPUESTAS AL APARTADO C) DE COACHING

Items	Grupo I			Grupo II			Grupo III			Grupo IV			Grupo V			TOTAL		
	Freq.	MED	MOD	Freq.	MED	MOD	Freq.	MED	MOD	Freq.	MED	MOD	Freq.	MED	MOD	Freq.	MED	MOD
C1	4	8,50	10,00	19	8,50	8,00	19	9,42	10,00	58	8,72	8,00	20	9,70	10,00	120	8,95	10,00
C2	4	8,25	8,00	19	8,83	10,00	19	9,53	10,00	58	8,97	10,00	20	9,50	10,00	120	9,10	10,00
C3	4	7,75	8,00	19	8,28	9,00	19	9,37	10,00	58	8,76	8,00	20	9,25	10,00	120	8,83	10,00
C4	4	9,25	9,00	19	9,11	10,00	19	9,16	10,00	58	8,90	10,00	20	9,15	10,00	120	9,03	10,00
C5	4	8,25	N.A.	19	8,50	9,00	19	9,05	10,00	58	8,57	10,00	20	8,80	10,00	120	8,66	10,00
C6	4	9,00	10,00	19	9,06	9,00	19	9,11	10,00	58	9,02	10,00	20	9,35	9,00	120	9,09	10,00
C7	4	9,50	10,00	19	9,33	10,00	19	9,53	10,00	58	9,03	10,00	20	9,45	10,00	120	9,24	10,00

(Leyendas: **Freq.:** frecuencia absoluta; **MED:** media aritmética; **MOD:** moda.)

Fuente: Elaboración propia tras la depuración de incoherencias

El desglose por grupos ofrece matices y peculiaridades, siempre de una aparentemente escasa entidad bajo este análisis descriptivo –que habrá que validar o matizar en el análisis inferencial del epígrafe posterior–, y en los que merecerá la pena profundizar durante las entrevistas personales del capítulo 6 siguiente. Veamos algunos de estos matices a modo de ejemplos:

- El ítem C.6), relativo a la absoluta prioridad del cumplimiento de objetivos, aparece como el único para el grupo V de subdirectores cuya moda no alcanza el valor máximo de 10, sugiriendo ciertas dudas, lógicas por otra parte, ante las obligaciones ineludibles de un cargo aún no desempeñado.
- El grupo III de directores noveles es el que más valora la relevancia general de los principios de *Coaching*, C.7), con un promedio de 9,53, empatado en importancia con la exigencia de pedir opinión a los colaboradores, C.2).
- El mismo grupo III concede las valoraciones más altas de todos los grupos a tales principios, salvo al C.1) “no tengo todas las respuestas” y al citado C.6), en los que solo se ve superado por el grupo V de subdirectores.
- El grupo IV, de directores consolidados y el de mayor peso numérico, señala como principios menos valorados –y aún así por encima de 8,5 puntos– al mismo C.1) y al C.5), “soy libre para ejercer mis decisiones”, apuntando cierto resabio personalista por un lado y, por otro, cierta percepción de dependencia no deseada del corporativo de quien depende.
- Al grupo II de directores próximos a la edad legal de jubilación, además de compartir las reticencias sobre C.1) y C.5) del colectivo mencionado en el punto anterior, sus inmediatos predecesores, le cuesta aceptar sin reservas la

necesidad de adaptar los propios estilos directivos al perfil de sus colaboradores, como postula el principio C.3).

- Por último, este mismo principio C.3) es el único que baja de 8 puntos – concretamente a 7,75, la menor valoración de todo el espectro– y solo para el grupo I de directores recientemente jubilados, valiosos individualmente pero poco relevantes en cuanto a número, sugiriendo, conjuntamente con el punto anterior, cierta relación entre planteamientos rígidos y autoritarios y la mayor edad media de entre los colectivos encuestados.

De cualquier forma, y dentro de la alta valoración concedida a la aplicación de los principios de *Coaching* en la vida diaria de un director de hotel, emergen con claridad entre los encuestados dos escalones de valoración bien definidos. Las medias por grupo entre los siete items C.1) a C.7) ponen de manifiesto un primer nivel en torno a los 9,3 puntos en las valoraciones medias de los grupos III y V, y un segundo nivel de 8,8 puntos en las de los grupos II y IV, lo que sugeriría, dentro de una sobresaliente aceptación general de los principios, una mayor naturalidad en su asimilación por parte de los directores noveles que por los ya consolidados y, por lo tanto, una seria posibilidad de confirmación de la hipótesis H4 planteada en el capítulo 3.

5.3.2.- Análisis mediante la prueba de Kruskal Wallis de muestras independientes.

El análisis no paramétrico de las respuestas a la aplicación al trabajo diario de los principios de *Coaching* mediante la prueba de Kruskal-Wallis proporciona la necesaria consistencia estadística a las respuestas de los distintos grupos y, en consecuencia, a las conclusiones y matices observados en el análisis descriptivo anterior.

Véanse los resultados de la prueba en la tabla 5.8 siguiente y recuérdese que para que las diferencias entre las respuestas de los grupos alcancen significación estadística, la columna “p-valor” no debe sobrepasar el valor de referencia 0,05.

TABLA 5.8: SIGNIFICACIÓN ESTADÍSTICA DE LAS DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS DE LAS PREGUNTAS C.1) A C7)

Ord	Item	Descripción	p-valor
1º	C.1	Solo soy el jefe y no tengo todas las respuestas	0,001
2º	C.2	Escuchar siempre a los colaboradores en los temas de su competencia	0,025
3º	C.3	Escoger los estilos directivos en función de los perfiles individuales de los colaboradores	0,031
4º	C.7	Utilidad práctica del conjunto de la formación en <i>Coaching</i>	0,366
5º	C.5	Soy libre para ejercer mis elecciones y debo aceptar sus consecuencias	0,415
6º	C.6	<i>Coaching</i> no significa dirección débil: los objetivos deben ser prioritarios.	0,822
7º	C.4	En situaciones de conflicto, debo buscar las zonas de interés común.	0,877

(Leyenda: Ord.: ordinal)

Fuente: Elaboración propia tras la depuración de incoherencias

En consecuencia, no existen diferencias significativas entre las respuestas de los distintos grupos a las preguntas C.4) a C.7), pero sí en las de las preguntas C.1) a C.3). Con independencia de la evidente sintonía de todos los grupos en las respuestas a la pregunta de control C.7), que confirma el alto grado de coincidencia de los encuestados con los principios del *Coaching*, parecen confirmarse las reticencias ya apuntadas en el análisis descriptivo anterior de algunos grupos –particularmente los de mayor edad– a la hora de aceptar los tres primeros principios: “solo soy el jefe”, “debo escuchar siempre a mis colaboradores” y “debo escoger mis estilos directivos en función de los perfiles de los colaboradores”.

Puede, por consiguiente, afirmarse que tanto el análisis descriptivo del epígrafe 5.3.1 anterior como la presente validación estadística avalan la hipótesis H3 del capítulo 3 de esta investigación sobre la utilidad práctica de la formación en los principios de *Coaching* para el trabajo diario de los directores de hotel de Meliá H.I. Asimismo, y dentro de una sobresaliente aceptación general de tales principios, se observa una mayor naturalidad en su aceptación por parte de los directores noveles en comparación con sus colegas ya consolidados, tal y como se recoge en la hipótesis H4, si bien esta observación deberá ser matizada mediante el análisis cualitativo de las entrevistas personales recogidas en el capítulo 6 siguiente.

5.4.- COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS

En los epígrafes anteriores de este capítulo 5 ya ha sido convenientemente recogida y analizada la tabulación de los cuestionarios y se han obtenido las oportunas conclusiones. No obstante, con la remisión de los cuestionarios algunos de los encuestados han acompañado, de forma absolutamente espontánea, ciertos comentarios que amplían y ayudan a entender su percepción sobre el objeto central de la presente investigación. La entidad de los autores de estos comentarios, directores de hotel de prestigio en su gran mayoría, aconseja su incorporación como apéndice número 12 del presente trabajo, respetando su anonimato –solo se cita el número de referencia del cuestionario– y sus respectivas redacciones originales.

No obstante, se recoge a continuación un sucinto resumen de algunos de ellos, especialmente interesantes:

- “Estoy absolutamente de acuerdo con cada uno de ellos [los principios de *Coaching*], pero a veces no los aplicamos en toda su extensión.”
- “Si hubiese existido la pregunta ‘¿crees que tu estilo directivo ha evolucionado gracias a la formación en *Coaching* recibida?’, la respuesta hubiera sido un rotundo 5” –valor máximo de la escala de Likert utilizada–.
- “Creo que el cambio en los estilos directivos de los DH es una realidad lenta pero inexorable.”
- “Cada vez menos la letra con sangre entra; cada vez menos se nos permite dirigir a gritos, echando broncas en lugar de corregir, y cada vez menos se nos permite humillar a alguien diciéndole en público lo mal que lo hace.”
- “Recuerdo que [en otros tiempos] imperaba el reino del miedo, el silencio y la estructura piramidal por encima de todo”.
- “El jefe del departamento también es jefe: no solamente el director gerente debe tomar las decisiones y marcar las pautas del trabajo diario.”
- “Honradamente puedo asegurarte que nuestros estilos directivos han dado un giro de 180°.”
- “Los dos directores con los que estuve eran de muy diferente perfil, por lo que he tenido que irme a la mitad de la calificación; si hubiera pensado en los de antes seguro que me hubiese quedado en el nivel 1 ó 2...”

- “Yo, que creo en ellas, a veces me cuestiono si las estrategias de *Coaching* son realmente apropiadas: no quiero ni imaginar lo que harán otros directores para los que no son más que palabrería...”
- “Me considero una fanática de todas las herramientas que engloba el *Coaching*, aunque llevarlas a la práctica requiere algo más que devoción...”.

Estas afirmaciones, pese a no ser sistemáticas, reflejan el amplio grado de consenso entre los directores de hotel sobre el cambio sustancial experimentado en los estilos directivos y la decisiva influencia que los principios de *Coaching* ejercen sobre ellos.

5.5.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.

- El análisis descriptivo del epígrafe 5.2.1 precedente sobre las diferencias entre las parejas de respuestas a las afirmaciones B.1) a B.5) del cuestionario, relativas a la percepción de los directores encuestados acerca de sus conductas y las de sus predecesores, diferencias cuya significación estadística ha sido validada por el análisis Wilcoxon del epígrafe 5.2.2, permite concluir la pertinencia de la hipótesis H1 del capítulo 3 de la presente tesis, “los directores de hoteles españoles de Meliá H. I. han experimentado, durante las últimas cuatro décadas, un cambio sustancial en sus estilos directivos”, cambio que se ha concretado en las cinco sub-hipótesis en ella englobadas: H1.1 “disminución de estilos directivos coercitivos a favor de estilos participativos y capacitadores”, H1.2 “mayor inclinación a escuchar a los colaboradores”, H1.3 “mayor énfasis en el alineamiento de los distintos departamentos hoteleros en la consecución de objetivos comunes”, H1.4 “creciente asunción de que el consenso y el convencimiento crean un mejor clima organizativo que la imposición de autoridad formal” y H1.5 “la fijación de prioridades como responsabilidad irrenunciable del estamento directivo, aunque compatible con las sub-hipótesis H1.1 a H1.4 anteriores”.
- El mismo análisis descriptivo del epígrafe 5.2.1 precedente sobre las respuestas a las afirmaciones B.7a), b) y c) del cuestionario, relativas a la opinión de los directores encuestados acerca de la conveniencia de incluir habilidades directivas en los programas formativos oficiales de Dirección

Hotelería, opinión cuya consistencia estadística ha sido validada por el análisis Kruskal-Wallis del epígrafe 5.2.3, permite concluir la pertinencia de la hipótesis H2 del capítulo 3 de la presente tesis, “los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. demandan la inclusión, en la formación de directivos hoteleros, de técnicas de negociación, comunicación y *Coaching*”.

- El análisis descriptivo del epígrafe 5.3.1 anterior sobre las respuestas a las afirmación C.7) del cuestionario, relativa a la utilidad práctica que reconocen los directores encuestados al conjunto de la formación en *Coaching*, respuestas cuya consistencia estadística ha sido validada por el análisis Kruskal-Wallis del epígrafe 5.3.2 inmediatamente posterior, permite concluir la pertinencia de la hipótesis H3 del capítulo 3 de la presente tesis, “los principios de *Coaching* son de utilidad práctica en el trabajo diario de los directores de hotel”.
- Sin embargo, el análisis Kruskal-Wallis del epígrafe 5.3.2 sobre la consistencia estadística de la aceptación individualizada de cada uno de tales principios por parte del colectivo encuestado, valida solo los tres principios finales –C.4), C.5) y C.6)– y no así los tres primeros –C.1), C.2) y C.3) –, lo que sugiere ciertas diferencias de aceptación de los mismos entre los distintos grupos de directores. En efecto, aunque el citado análisis descriptivo del epígrafe 5.3.1 demuestra una aceptación general sobresaliente de todos y cada uno de los principios, detecta también que son claramente mejor aceptados por los directores noveles y subdirectores, lo que respalda, en combinación con la irregular validación estadística mencionada, la hipótesis H4, “los principios de *Coaching* son aceptados con mayor naturalidad por los directores noveles que por los ya consolidados”.

La investigación cuantitativa de las respuestas a los cuestionarios ha puesto paralelamente de manifiesto ciertos matices que la investigación cualitativa del capítulo 6 posterior podría confirmar o desmentir. Estos matices son los siguientes:

- Una mayor sintonía con sus predecesores de los directores noveles y subdirectores comparados con los directores consolidados, lo que sugiere una mayor complicidad con sus maestros, a los que tienen más cerca en el tiempo.
- Ciertas reticencias en los directores noveles y subdirectores a aceptar la prioridad de la consecución de objetivos.

- Cierta rechazo por parte de los directores consolidados a aceptar no tener todas las respuestas y ser libres para tomar decisiones.
- Ciertas reticencias en los directores veteranos a aceptar los dos principios citados en el punto anterior y, además, la conveniencia de adaptar sus estilos directivos a los perfiles de sus colaboradores.

Véanse las aportaciones que la investigación cualitativa realiza sobre la confirmación o no de estos indicios en el posterior epígrafe 6.2.9.

Capítulo 6

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

6.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En este capítulo 6 trataremos de recoger los resultados de la investigación cualitativa y, más concretamente, de explicar la estructura de los casos y los argumentos de las decisiones tomadas, todo ello como ampliación de lo ya recogido en el epígrafe 4.3 de metodología.

En él ya se definía el criterio de selección de los seis directivos hoteleros para las entrevistas personales, uno por cada uno de los grupos II, III y V y tres por el grupo IV por su mayor peso numérico, al objeto de matizar las conclusiones ya apuntadas del análisis cuantitativo de los cuestionarios. Recuérdese que el grupo I de directores recientemente jubilados fue descartado por su corto número de representantes en la encuesta y por la falta de significación estadística de sus respuestas a las preguntas B.1) a B.5) como se recoge en el epígrafe 5.2.2 anterior.

El número de casos habría de ser inevitablemente reducido, “entre 4 y 10 casos” (Eisenhart 1989^a, 545) o, como ya se citó en metodología, “restringido” (Yin, 1993, 11). Habiendo cubierto casi al completo el número total de directores de hoteles españoles de Meliá H.I. con el cuestionario protagonista de la investigación cuantitativa, con un nivel de respuesta del 97,14%, las menores distancias individuales a la media computada de cada grupo ofrecían un importante nivel de objetividad para la selección de los directores a entrevistar.

En primer lugar se procederá al análisis descriptivo de cada entrevista como un caso individual, destacando aquellos párrafos que tengan una clara relación con las hipótesis y sub-hipótesis planteadas. El posterior y pertinente análisis de casos múltiples, en busca de pautas comunes o discrepancias, se hará a dos niveles: el del grupo IV de directores consolidados, único con más de un representante, y el general de todas las entrevistas realizadas, salvo la del director ajeno a Meliá H.I. por tratarse de la entrevista de prueba.

El análisis complementario con el *software* Atlas TI, la confirmación o no de los matices sugeridos por la investigación cuantitativa, ciertos comentarios importantes mantenidos fuera de secuencia para asegurar el anonimato de las personas entrevistadas y las conclusiones finales completarán este capítulo 6.

6.1.- CASOS INDIVIDUALES

La estructura de cada caso no podía ser ajena a la de las propias entrevistas, ajustada, como es lógico, a si el entrevistado era el director o subdirector del hotel o el jefe de departamento a él vinculado. Dado que los protagonistas de la investigación son los directores, se ha dado prioridad a éstos, si bien los jefes de departamento vinculados son tratados de forma independiente –pero siempre dentro del apartado dedicado a cada director– para poder analizar sus opiniones no solo sobre su director actual sino sobre todos los anteriores, rentabilizando así el requisito de antigüedad mínima exigida de cinco años como jefe y su correspondiente y valiosa experiencia. Así, cada director es analizado de acuerdo con la siguiente estructura común:

1. Opiniones del propio director.
2. Opiniones del jefe de departamento vinculado a aquel.
3. Confirmación o matizaciones sobre los estilos directivos que aplica mediante la comparación de su propia opinión y la del jefe de departamento vinculado.
4. Cuadros resumen con los aspectos más destacados de las entrevistas de ambos.

Veamos los contenidos de esta estructura común de forma pormenorizada.

1.- Opiniones del propio director

- Ficha.- Información que incluye: fecha y duración de la entrevista, edad del entrevistado –en intervalos de cinco años para reforzar su anonimato–, antigüedad como director de hotel, grupo del censo al que pertenece, datos del hotel que actualmente dirige –tipo de hotel, tamaño, cifra de negocio, porcentaje de *GOP* y plantilla media anual– y jefe de departamento vinculado. Hay que recordar, como se recogía en el epígrafe 4.3.4 de metodología, que en todos los casos y con el objetivo de reforzar el anonimato de los directores y jefes entrevistados, se les aplica el género masculino –el de la mayoría– con independencia de su sexo.
- Visión propia.- Aquí se recogen tanto los aspectos personales del entrevistado como su visión sobre la figura genérica del director de hotel, también desde un punto de vista personal.
- Organización del trabajo.- El objetivo es analizar el entorno profesional del entrevistado y sondear sus puntos de vista sobre aspectos organizativos tales

como el desarrollo de su día a día, las acciones de planificación que aplica y cómo implementa su labor coordinadora con los jefes de departamento. Dentro de este último apartado cabrá destacar la interesante diferencia de enfoques en cuanto a la importancia relativa de los *Briefings*, reuniones diarias –o no, según el criterio de cada director– de coordinación sobre aspectos inmediatos, pasados o futuros, de la operación hotelera.

A considerar aquí los tres mecanismos básicos de coordinación interpersonal (Mintzberg, 1995): la adaptación mutua, la supervisión directa y la normalización, tanto de procesos como de resultados y habilidades. De ellos, tienen fuerte presencia en la hostelería los dos últimos: la supervisión directa por cuanto forma parte del día a día de los directores de hotel y la normalización, muy especialmente en grandes grupos hoteleros con estructuras corporativas poderosas.

Según el mismo autor, la coordinación interdepartamental se realiza a posteriori con el control de rendimientos: la libertad de acción de las unidades está condicionada a un rendimiento adecuado. También se realiza a priori con la planificación de acciones, estableciendo planes, programas y presupuestos que guíen el comportamiento de las diferentes unidades. Por último, tal labor coordinadora puede conseguirse con los dispositivos de enlace: el contacto directo, el puesto de enlace, los grupos de trabajo y los roles integradores.

A efectos del presente trabajo nos interesan especialmente los grupos de trabajo y su traducción concreta al mundo hotelero por medio de los *Briefings*. Por citar un ejemplo concreto, de la misma forma que en la confección de un periódico los equipos de redacción, edición y diseño realizan las reuniones de Apertura, Portada y de la Mesa de Edición varias veces a lo largo del día (Sancho, 2004), en los establecimientos hoteleros la dirección y los jefes de departamento lo hacen –a diario por lo general– para revisar los acontecimientos del día anterior y planificar los del día actual. La frecuencia, duración, realización e importancia relativa de tales *Briefings* desvelarán, sin duda, interesantes diferencias de criterio entre los directores entrevistados, quizá susceptibles de ser investigadas a posteriori.

- Estilos directivos.- Parte crucial de la investigación. Aquí se recogen las ideas de cada entrevistado en cuanto a los estilos directivos que aplican a sus colaboradores. Con independencia de la visión del jefe de departamento

vinculado a él, que permitirá contrastar las opiniones del directivo sobre sus propios estilos, se ha procurado “profundizar en sus componentes racional –lo que el directivo piensa que debe hacerse– y real –lo que hace realmente–” (Carrasco et al, 1997, p. 41) mediante el relato pormenorizado de situaciones críticas, que siempre abundan en el conflictivo quehacer diario de directores y jefes de departamento de hotel. Es en esta parte de la entrevista donde se ha actuado con mayor flexibilidad en función de las respuestas obtenidas, característica de la investigación cualitativa: “planificar siendo flexible” (Erlandson et al, 1993, p. 79). Ya con menor detalle, también se han recogido sus impresiones sobre los estilos directivos tanto de sus predecesores como de los directores que les siguen, si bien, en principio, sobre estos últimos solo se pronunciarán los entrevistados de los grupos II –directores veteranos– y IV –ya consolidados–: los representantes de los grupos III y V –director novel y subdirector respectivamente– carecerían teóricamente de la necesaria perspectiva para ello en razón de su limitada experiencia. Las entrevistas confirmarán o no esta circunstancia.

- Formación en habilidades directivas.- Aquí se ha recogido la opinión del entrevistado sobre la inclusión de habilidades directivas como técnicas de comunicación, de negociación o *Coaching* en los estudios reglados o másteres de Turismo.
- Aplicación práctica de los principios de *Coaching*.- Esta formación ha sido, como ya se ha comentado repetidamente, común para todos los directivos hoteleros españoles de Meliá H.I. En este punto se ha tratado de constatar el impacto que de un modo general tienen los principios de *Coaching* en la vida profesional diaria del entrevistado y, además, sondear cuáles de ellos, en su caso, han quedado más marcados en su memoria.
- Valoración-resumen de la entrevista.- Resumen de los aspectos más destacados de la entrevista en relación con el objeto de la investigación. Aquí también se ofreció al entrevistado la posibilidad de añadir cualquier comentario sobre el mismo que estimase conveniente.

Por parte del entrevistador se ha intentado recoger lo más fielmente posible la opinión de los profesionales hoteleros entrevistados, incorporando con asiduidad amplios párrafos literales de sus manifestaciones: por ello ha optado por mantener, en aras de sus necesarias comprensión y transparencia, ciertos vocablos o expresiones

populares utilizados sin intención de herir, aunque sumamente espontáneos y clarificadores.

Pese a perseguir la objetividad y ser una persona conocedora del tópico, los análisis de las manifestaciones de los entrevistados que realiza el autor de este trabajo pudieran incorporar cierto grado de subjetividad. Para validarlos, se han utilizado dos vías. La primera, ya anunciada y sistemática, entrevistando a un jefe de departamento de cada uno de los hoteles cuyos directores han sido analizados. La segunda, aleatoria, empleando la figura de dos “abogados del diablo” –D. Carlos Arias y D. Mario Castellanos, directores de esta tesis– quienes han procedido a realizar de forma paralela e independiente el análisis correspondiente al director D4C, testando el análisis y la codificación realizados por el doctorando con resultados satisfactorios.

De entre las modalidades de triangulación –de datos, de los investigadores, teórica, metodológica y disciplinar (Denzin, 1978; Janesick, 1994)– se utiliza así la segunda de ellas, uno de los requisitos más difíciles de alcanzar por la propia naturaleza individual de la investigación de una tesis doctoral: en efecto, los directores citados, actuando como “abogados del diablo”, han corroborado los planteamientos deducidos del análisis del investigador, aumentando así la confianza en sus conclusiones de forma similar a la utilizada por otros investigadores como Sutton y Callahan (1987).

2.- Opiniones del jefe de departamento vinculado

- Ficha.- Información que incluye: fecha y duración de la entrevista, edad del entrevistado –también por intervalos de cinco años–, antigüedad como jefe de departamento y puesto que actualmente desempeña en el hotel de referencia. También hay que hacer la misma advertencia que con los directores en el sentido de que se les aplicará a todos el género masculino con independencia de su sexo para reforzar su anonimato.
- Visión propia.- Aspectos personales del entrevistado y su visión, asimismo personal, de la figura genérica de la jefatura departamental que ostenta.
- Organización del trabajo.- Como en el caso de su director, incluye el análisis del entorno profesional del entrevistado: su día a día, acciones de planificación que aplica y visión de las labores de coordinación –*Briefings* y otras– que su director emplea con los jefes de departamento.
- Estilos directivos.- Ideas del entrevistado en cuanto a los estilos directivos que sus sucesivos directores aplicaban a sus colaboradores, con especial hincapié en el director actual. También aquí, y mediante el relato pormenorizado de

situaciones críticas, se ha intentado distinguir lo que él piensa que debían hacer sus superiores de lo que realmente hacían.

- Valoración-resumen de la entrevista.- Resumen de los aspectos más destacados de la entrevista en relación con el objeto de la investigación, con idéntico ofrecimiento de añadir cualquier comentario sobre el mismo.

3.- Análisis comparativo del estilo directivo del entrevistado.- Análisis del doctorando sobre las coincidencias y discrepancias entre la propia percepción de los estilos directivos del entrevistado y la que tiene su colaborador inmediato, lo que permitirá profundizar y matizar acerca de la veracidad y fiabilidad de sus respectivas manifestaciones.

4.- Resúmenes con los aspectos más destacados de las entrevistas.- Resúmenes en los que se recoge lo más destacado de ambas entrevistas: en la del director, visión propia, organización, estilos directivos propios y ajenos, opiniones sobre la inclusión de formación en habilidades y principios de *Coaching* en los estudios reglados de dirección hotelera, y valoración global; en la del jefe de departamento, visión propia, organización, estilos de sus directores actual y anteriores y valoración global de la entrevista. Aunque en el caso del director se ha incorporado al final de cada caso una tabla a modo de cuadro sinóptico para facilitar los análisis comparativos posteriores, se ha mantenido también su formato lineal para respetar aquellos matices que la inevitable restricción de espacio en la tabla pudiera mutilar.

Respecto de la estructura de los casos múltiples, se han incorporado dos niveles colectivos o familias: uno que engloba a los tres directores del grupo IV para comprobar las pautas –similitudes o diferencias– de las manifestaciones de los directores consolidados, único grupo con más de un representante, y otro que engloba a todos los directores entrevistados y cuyas matizaciones afectan a todo el colectivo. Aunque la entrevista de familiarización con el *software* Atlas TI al director ajeno a Meliá H.I. –identificado como D0 en la tabla 4.6 del epígrafe 4.3.4 anterior– no se ha tenido en consideración a la hora de redactar las conclusiones finales, sí se ha realizado de ella un análisis similar al de sus colegas, apoyando así la pertinencia de una de las líneas futuras de investigación sugerida en el capítulo 7 posterior: la ampliación del presente esfuerzo investigador a los directores de otras compañías hoteleras españolas.

Por último, y por motivos muy diferentes, se han sacado de secuencia –pueden verse en los dos epígrafes finales 6.1.9.1 y 6.1.9.2– algunos párrafos que podrían identificar a las personas entrevistadas, comprometiendo el anonimato que se procura para ellos. En el primero, los matices que algunas entrevistadas observan en la dirección ejercida por mujeres y que podrían ser objeto de una ulterior investigación: de mantenerse en su epígrafe correspondiente identificaría, con un alto grado de probabilidad, a la persona entrevistada. En el segundo, entrevistado y entrevistador rinden un merecido y sentido homenaje a un director de hotel recientemente desaparecido que les era muy cercano: de mantener las manifestaciones y sentimientos en su lugar, la identificación del directivo entrevistado resultaría obvia para un número considerable de ejecutivos de Meliá H.I.

6.1.1.- Análisis del director D2

A continuación se procede al análisis de la entrevista al director D2, representante del grupo de directores cercanos a la jubilación.

6.1.1.1.- Opiniones del director D2

Ficha

- Entrevista realizada el 20.10.2010. Duración, 55 minutos.
- Edad: entre 60 y 65 años.
- Grupo II de directores próximos a la jubilación.
- Antigüedad en el cargo de director: 21 años.
- Hotel actual (H2)
 - Tipo: vacacional, de entre 200 y 250 habitaciones.
 - Cifra anual de negocio: 2,6 millones de euros con un 17% de *GOP*.
 - Plantilla media anual: 60 empleados.
- Jefe de departamento vinculado (J2): Jefe de Administración y Personal.

Visión propia

Visión personal

De formación hotelera práctica, es una persona que ha viajado mucho y trabajado en Francia, Inglaterra, Alemania y Suiza, lo que le ha procurado un amplio conocimiento de idiomas. Él mismo nos describe su fuerte experiencia en hoteles vacacionales de distintos tipos y tamaños:

Eran otros tiempos y salir fuera cambiaba mucho. No fue mucho tiempo seguido sino pequeñas temporadas, por ejemplo seis meses en el Hotel... de Londres, donde pasé por el fregaplatos, por *comminwaiter* y hasta de vigilante nocturno, ayudando al *controller* de noche. Mi paso por Alemania fue más corto y después estuve en Lausanne, no en la Escuela de Hostelería, que era exclusivo de millonarios, sino en un hotel de Lausanne mientras un amigo hacía los cursos de la Escuela. Después fui a París, fue la oportunidad de estar tres meses en el Ritz... A partir de ahí volví a Barcelona a trabajar en el hotel... y a partir de ahí, y ya como Jefe de Recepción inauguré el hotel... en Lloret de Mar, con clientela nacional, con *overbooking* continuo, que me valió como experiencia el vacacional puro y duro. Me cansé pronto y pasé por Benidorm, y de ahí ya me incorporé al Meliá... en el que entré de primer recepcionista, a los seis meses era segundo jefe y al año y medio era ya el jefe de recepción.

Su acceso a la dirección fue a través de los departamentos de recepción y comercial, y en su actual hotel tiene ocasión de poner en práctica su amplia experiencia. Así de preciso nos lo cuenta:

Y aquí pude ver que siempre valen todas las experiencias anteriores: el vacacional puro y duro, el vacacional familiar, el de lujo, el de término medio, todas las experiencias ayudan...

Comentario que permite entrever un futuro campo de investigación: la influencia que la experiencia en la dirección de distintos tipos de hotel y en distintas latitudes tiene sobre la flexibilidad de estilos que estos directivos aplican.

Visión de la figura del director de hotel

Su concepción de la dirección es paternalista, muy preocupado por dar una imagen dialogante y capacitadora que oculta en el fondo un acusado enfoque coercitivo; delegador en la forma pero muy intervencionista en el fondo. Sin embargo, el *feedback* hacia sus colaboradores es constante, alternando la motivación positiva con la negativa. El párrafo siguiente supone toda una declaración de intenciones respecto del postulado defendido por la sub-hipótesis H1.2, “los directivos no tienen todas las respuestas”:

Hoy mi percepción es de un director que guía a su equipo, que escucha a su equipo, que corrige también, pero más que nada guía, y entiendo... que la persona que ha llegado a jefe de departamento... conoce como nadie su puesto de trabajo, y si le guías, le aportas experiencia y hablas con él, le corriges, le das responsabilidad... y le dices “lo que hiciste ayer bien, pero lo que has hecho esta mañana tienes que hacerlo mejor”...

También adelanta su posición en cuanto a la evolución de estilos directivos, objeto central de la presente investigación, al decir, en los comienzos de la entrevista y sobre sí mismo, que “mi percepción hacia mí como director de hotel ha cambiado mucho”, dotando de inequívoco significado al vocablo “hoy” con el que comenzaba el párrafo anterior en relación con otros tiempos...

Del mismo modo, al marcar el modelo que entiende como deseable en la dirección de hoteles, se posiciona claramente a favor de otra de las sub-hipótesis planteadas, la H1.4 respecto de la mayor conveniencia del consenso y convencimiento sobre el mero ejercicio de la autoridad: no hay más que subrayar la carga del adverbio en la expresión “actualmente estoy convencido” del párrafo siguiente.

Es por convencimiento personal pero hay veces que digo “no, esta parte la voy a llevar yo, como corresponde, y esto es lo que hay y esto es lo que yo digo”, pero actualmente estoy convencido de que esto debe ser la excepción solamente.

Esta circunstancia, naturalmente, no es óbice para que evidencie de forma contundente su vena autoritaria como atestigua el párrafo entrecomillado anterior.

Organización

Día a Día

Como él mismo dice, “yo no soy un director de despacho”, y lo atestigua con sus numerosas alusiones a la operación: sus paseos por el hotel son constantes –“para que te vean”, dice–, tanto como sus apelaciones al control y la vigilancia. Bajo formas suaves, su estilo autoritario subyace en cada actuación: “así nunca saben a qué hora llegas”, “que sepan que tú estás ahí pendiente”, “apretando a la gente si es necesario”, “siempre corrigiendo, animando y, por qué no, motivando a la gente”...

Planificación

Cuando, como él mismo reconoce, no tiene más remedio, permanece en su despacho para “hablar con el jefe de recepción, ver las reservas y la parte numérica” entre otras cosas. Pero resulta evidente que lo hace forzado y a regañadientes. Cuestión muy distinta es la planificación comercial, para la que está especialmente bien dotado gracias a su amplia experiencia: no en vano ha sido director comercial de un hotel muy importante antes de acceder a la dirección...

Coordinación

Es partidario de los *Briefings* pero no a diario. De sus manifestaciones se desprende que los hace más por rutina que por convencimiento: es un directivo que se siente más cómodo en los contactos bilaterales que en las reuniones.

Hacemos los *Briefings*, no todos los días, solo si hay algo especial, porque yo veo a todos los jefes todos los días, me lo permite la capacidad del hotel, con una plantilla media de 60 aunque en plena temporada llego a 83, y es controlable.

De hecho, durante los *Briefings* solo toca temas generales y deja las discusiones para tratarlas bilateralmente: declara darle a cada jefe de departamento un “trato a la carta”, pero a solas.

Estilos de dirección

Estilo de dirección propio

Como se viene repitiendo, su estilo es predominantemente paternalista, es decir, una mezcla de estilos coercitivo y capacitador. Entra sin dificultad en un aparente diálogo

con sus colaboradores sobre la manera de hacer las cosas pero desde la certeza de tener siempre la razón y de que todos, al final, se la acabarán dando; presupone que cualquier oposición es un “no como sistema” y una negativa a aceptar cualquier cambio, y así difícilmente aceptará modificar su opinión: en el fondo él mismo se erige en juez del cambio, cayendo en el error opuesto...

A la gente con experiencia... le dices yo lo veo así, hazlo y verás como en diez días las cosas cambian; es igual pero yo te apporto otras cosas que yo ya he hecho hace años, y lo han hecho otros también, y tienes que hacerlo así... Hay que decirle piénsatelo, mañana lo volvemos a ver y verás que tiene viabilidad, y al día siguiente te viene y te dice “hombre, bien pensado, sí, es como lo dice usted”. Es el principio del no como sistema, que siempre ha sido así y ha funcionado, así que para qué cambiarlo...

Dejémosle pues que él mismo se defina: no se puede expresar mejor un estilo sumamente cuidadoso con las formas y con la propia imagen pero extremadamente rígido en el fondo. Nótese el “no voy a pedir disculpas, por supuesto, pero le saludo con mucho énfasis...” de sus siguientes declaraciones:

O sea, yo quiero que la gente esté, pero si se desmanda un poco hay que cogerlo rápidamente y llamarlo al orden en el buen sentido, es decir, solo una sentada en el despacho sin necesidad de pegar ninguna bronca, sino simplemente decirle “hombre, ¿cómo ha hecho usted esto? ¿No ve que no tiene ni pies ni cabeza..?”. Y si te dice que tenía un mal día pues bueno, todos tenemos algún mal día. Yo también tengo ese mal día en que cojo a una camarera y le digo tres frescas y luego me sabe mal. No le voy a pedir ninguna disculpa, por supuesto, pero le saludo con mucho énfasis y pienso que así ya me ha entendido, porque no soy un cara de perro que va siempre enfadado y asustando a la gente.

Sin embargo, cree firmemente en la necesidad de motivar a todo el equipo por igual porque “una persona que no ve futuro tampoco trabaja para el futuro”, afirmación que difícilmente puede refutarse.

Estilos de dirección de los predecesores

A su primer director lo califica con perfecta expresividad, abonando la hipótesis principal de esta investigación al calificarlo de estereotipo:

El primero fue –cómo te diría yo... (larga pausa)– el estereotipo de los de antes. Yo estaba de recepcionista. Era el clásico director de los años 60 y tenía el despacho junto a Recepción. Si llegabas cinco minutos tarde te negaba los buenos días...

Al segundo, situado en los primeros 70s, le dedica ya comentarios más próximos a su propia forma de dirigir, dialogante en las formas pero siempre en posesión de “su” verdad:

He conocido después a otro director que era muy hábil porque conseguía lo que quería sin ser del ordeno y mando típico de la época, pegaba algún corte pero casi siempre decía “oye, ¿esto cómo lo haces tú?” y te escuchaba y después te decía “muy bien, y si rectificas esto y esto, entonces perfecto”, y así te dejaba vivir y tú siempre sabías por donde ir.

Sus frases “el ordeno y mando típico de la época” y “si rectificas esto y esto entonces perfecto” no tienen desperdicio por cuanto podría estar hablando perfectamente de sí mismo. A los directores inmediatamente posteriores ya les va concediendo un “adaptarse a los nuevos tiempos y que han conseguido bajarse del pedestal hasta el nivel de la calle”, pero no por propia convicción sino por la transición del país y por la actual escasez de medios en relación con la hostelería del pasado.

Porque había empresarios grandes que lo que querían era un carro de gente y en nuestros días hay empresas que mandan a un director para que haga limpieza, pero cuidado, con dinero no tiene ningún mérito hacer limpieza. Pero sí que se ha presumido, en años recientes, de haber mandado a fulano, con fama de mala leche, a hacerlo. Con dinero se le puede decir a alguien que lamentablemente se ha decidido prescindir de él o, simplemente, “te vas a la puta calle”. No es lo mismo, hay que tener un poco de humanidad...

De nuevo, y a pesar del exabrupto, las formas son importantes para D2: no se desmarca de lo que hay que hacer, sino de las formas de hacerlo.

Estilos de dirección de los sucesores

D2 piensa que los que vienen detrás “no han tenido que adaptarse porque ya han nacido adaptados” gracias a la formación reglada y empresarial que han recibido, aunque les achaca un enfoque demasiado condicionado por el hotel donde han hecho sus prácticas y les pide ampliar su experiencia con distintos hoteles y directores. Resume muy bien el plan de carrera que, por oposición a su propia experiencia, les desea:

Al subdirector que ha hecho cursos en una empresa, que tiene el título de Turismo, ha hecho un Máster y sus prácticas y tal, que tiene la suerte de estar en varios hoteles, hacer de director residente, pasar pronto a director de un hotel pequeño y después a otro más grande, el *background* que adquiere le ayuda mucho en su vida profesional. Y, como te decía, esa preparación les permite hacer su trabajo en menos tiempo... y esto es de admirar.

No hubo forma de hacerle precisar sobre los estilos de dirección que aplican; desde su posición cree que están mejor formados –mejor preparación, mayor eficiencia– aunque les falte experiencia, opinión genérica que apenas aporta nada cara a los objetivos del presente trabajo.

Formación en habilidades

Dice recordar toda la formación recibida, tanto interna como externa, con mucho cariño. Declara aprender incluso de lo que no se debe hacer, evidentemente cuando él no coincide con lo que se les trasmite, y reconoce llevarse mal con la formación de tipo numérico: “¡hasta del recibo de la luz! porque es un tema muy nuevo que nunca tuve tiempo ni ganas de analizar”. Cita expresamente, a su manera, la conveniencia de formarse en *Coaching*, entendido como “la clásica formación de cómo convencer a una persona para que haga algo determinado que tú quieres que haga” y, en general, en la gestión de recursos humanos:

Sería muy conveniente una psicología aplicada sobre todo a las relaciones con los colaboradores y el trato con el personal. Para mí esto es definitivo porque el futuro es que tenemos que trabajar con pocos efectivos humanos por la dificultad creciente de obtener la rentabilidad de los establecimientos, y estos pocos nos tienen que funcionar todos y a tope...

...declaración palmaria de la creciente importancia del coste social en la actual cuenta de resultados de los hoteles españoles.

***Coaching*: aplicación práctica**

Nominalmente declara que la aplicación de las técnicas de *Coaching*, “sin duda” son muy importantes e influyen sobre el rendimiento de los colaboradores. Sin embargo, lo que realmente piensa sobre su aplicación práctica se refleja en dos comentarios muy significativos y descorazonadores para cualquier formador, máxime si se trata, como es el caso, del intérprete autorizado del curso original de Crinelli (1999): el primero, que “una de las cosas que mejor recuerdo es un baile en mitad de un curso para romper la tensión”, curiosa manera de elevar la anécdota a la categoría de argumento, y el segundo, que “todos toman nota y luego aplicarán la parte que puedan”, escéptica declaración del entrevistado sobre la aplicación práctica de las enseñanzas impartidas.

No es a partir de su propia convicción sobre dicha utilidad práctica –más bien escasa como hemos visto– sino de sus propias características personales, suaves y correctas en la forma pero rígidas en el fondo, de donde el entrevistado obtendrá la necesaria motivación para dirigir a su equipo.

Valoración-resumen de la entrevista

Para el entrevistado, “una de las ventajas de pertenecer a Meliá H.I. es que hemos estado actualizados con formación constante: he visto cómo a los cinco años de dar cursos de *Coaching* en Meliá H.I. otras empresas hablaban también de *Coaching*”. Considera que en temas de formación esta compañía se anticipa “aunque a veces hasta demasiado, porque aún no has digerido un tema del todo cuando ya te sacan otro”, reconocimiento paladino del esfuerzo formativo realizado. Es un convencido de que la formación interna es básica para que las cosas funcionen, amparando con tal declaración la hipótesis H3 sobre la aplicación práctica de los principios de *Coaching*, y no solo para directores sino también para jefes de departamento y personal base. Sin embargo, hace hincapié en que la formación debe ser útil y práctica:

Pero no contarles películas... a los jefes y personal base hay que contarles lo que pasa, lo que hay y, claro, lo que se espera de ellos. Hay que decirles que hagan el máximo posible con los medios que tienen. Pero, insisto, la formación interna es básica en una empresa grande como la nuestra.

Para concluir la entrevista, dice estar seguro de que la formación en *Coaching* ha afectado a su estilo directivo y lo deja meridianamente claro:

Sin duda. Sin duda. Sin duda. Yo también me he transformado gracias a estos cursos. En parte, claro, porque también he debido adaptarme al entorno, pero sin duda que estos cursos han cambiado mi forma de dirigir.

6.1.1.2.- Opiniones del jefe de departamento J2

Ficha

- Entrevista realizada el 20.10.2010. Duración, 38 minutos.
- Edad: entre 40 y 45 años.
- Antigüedad como jefe de departamento: 9 años.
- Cargo actual en el hotel H2: Jefe de Administración y Personal.

Visión propia

Visión personal

Jefe con tendencias localistas a nivel general pero nada inmovilista: no duda en cambiar provisionalmente de residencia y ser útil en cualquier sitio donde se le requiera.

He realizado trabajos para la empresa en distintos hoteles y varias sustituciones, pero mi base la he tenido siempre aquí. Había que irse fuera para los estudios universitarios y me tuve que ir a Barcelona a estudiar Dirección y Administración de Empresas. Estuve dos años en Inglaterra, también en la universidad, y me vine a... Se vive bien aquí, sobre todo después de vivir en Barcelona e Inglaterra, mucho más estresante... He estado también en Bulgaria como *task force*¹⁶ hace tres años, creo.

Su puesto actual es relevante y con claras connotaciones directivas, por cuanto controla ingresos, plantillas y costes de explotación, en una posición muy cercana a la dirección. Su descripción del puesto nos da las primeras pistas sobre los estilos directivos que su director le aplica:

Mi puesto es de bastante responsabilidad, sobre todo en este hotel. Al no haber la figura del subdirector, el director se apoya mucho en el jefe de administración y personal y también en los responsables de calidad y recepción. Es un puesto de responsabilidad en el que tienes que tomar bastantes decisiones y la verdad es que se nos da bastante libertad y se nos apoya bastante.

Visión de la figura del jefe de departamento

En este caso, el jefe es mucho más directivo que meramente operativo. La ausencia de un subdirector le concede de hecho un status similar al de éste, como él mismo explica:

El puesto de jefe de administración es aquí algo distinto que en otros en el sentido de que no eres un jefe de departamento cualquiera sino que estás algo por encima... Aquí casi hago las funciones de subdirector con parecidas atribuciones y bastante libertad como decía.

No cabe duda alguna sobre la autoridad moral de este jefe J2 a la hora de pronunciarse sobre los estilos directivos de su director, al que secunda estrechamente en su día a día.

¹⁶ Equipos de refuerzo para aperturas de nuevos hoteles. Suelen reclutarse de entre los jefes de departamento más flexibles, capaces e identificados con la filosofía de la Compañía, y suelen estar comandados por directores de hotel bien situados y con proyección.

Organización

Día a Día

Supone la realización de tres grandes procesos: recursos humanos, contabilización e intervención. Para la rutina de cada uno tiene colaboradores especializados pero la última palabra la tienen el director y él. Lo explica muy bien:

Un día normal llegas, haces la intervención diaria junto con el compañero, llamas para concertar entrevistas para contratar personal, que hacen los jefes de departamento conmigo, realización de contratos, revisiones contables, créditos, en fin muy variado. Tocas también temas de recursos humanos... Claro que tienes una rutina pero todo cambia mucho.

En esas interrelaciones departamentales los conflictos no tardan en producirse, exigiendo a veces la intervención de la dirección para solucionarlos. Como, por ejemplo, cuando...

...desde el bar, por la noche, se haga un ingreso de equis dinero y a la hora de hacer la liquidación al día siguiente compruebas que deberían haber ingresado equis más algo y vas a pedirle explicaciones al jefe de departamento. Suele tratarse de un error, y basta justificarlo, pero debe saberlo el jefe de departamento, el de administración, y el director autorizarlo.

Coordinación

No hace diferencias entre los estilos directivos y las herramientas de coordinación de los dos únicos directores que ha conocido:

Todo viene a través del diálogo y no de la presión. Los dos vienen haciendo reuniones departamentales y *Briefings*.

En las relaciones interdepartamentales tienen mucho que ver los perfiles de cada jefe. Como afirma, y en línea con el Liderazgo Situacional descrito en el epígrafe 2.2 del presente trabajo, “todo depende también del carácter de las personas, de cómo son. Hay personas más agresivas, más dóciles, dentro de un baremo muy grande. Depende de las personas”. Y esa dependencia va a condicionar los estilos directivos que se les aplican como veremos luego.

Estilos de dirección

Estilos de dirección de los predecesores

A pesar de su experiencia como jefe de departamento, J2 solo ha tenido dos directores, y los dos muy parecidos:

Los dos han tenido un estilo directivo de diálogo, se han apoyado mucho en los jefes de departamento, han dado bastante libertad de decisión y siempre

sin imponer nada, intentando llegar con diálogo y comprensión al punto donde quieren llegar, siempre sin forzar la máquina y sin forzar a las personas.

El jefe entrevistado de nuevo concede prioridad a las formas. “Libertad de decisión”, falta de imposición, “diálogo y comprensión” como características de sus dos directores. Sin embargo sabe que no siempre fue así: “en otros hoteles, sin embargo, he visto conversaciones más tajantes y se fuerza más”.

Al bajar a situaciones concretas, la valoración del jefe sobre la actuación de su primer director ya no es tan coincidente. Encontrar ebrio a un jefe de departamento en su puesto de trabajo, dando un servicio a los clientes en una situación inapropiada, cuando menos pone a prueba la pertinencia de tales estilos:

Yo estaba muy incómodo porque el director le intentaba convencer de que esa situación no se podía dar más, pero esa persona no llegaba, no lo quería entender. Llegamos a un punto que yo vi que no lo quería entender y el director no tenía más palabras y solo le quedaba decirle “como usted no lo quiere entender ahí tiene la puerta de la calle”. Pero no le decía nada y se lo tuve que decir yo, viendo que la situación no avanzaba más.

Aunque al final “la persona reaccionó, sigue trabajando en el hotel y no ha vuelto a dar un problema más”, parece evidente la disconformidad del entrevistado con la falta de autoridad –a su juicio– de la dirección en la gestión de este problema.

Estilos de dirección del director D2

En una situación difícil, con una persona transexual aspirando a una plaza de servicio cara al cliente, las instrucciones recibidas no fueron nada claras y las echó de menos:

Hablé con el director, que en un principio tampoco sabía qué hacer porque había que sopesar las posibles consecuencias que podría acarrear cualquier decisión... Son situaciones que se te dan y que dices “yo quiero, a mí no me importa, y sé que al director tampoco” pero estás trabajando para una empresa y tienes que sopesar el efecto en la imagen de esa empresa y en los clientes que pueden venir con mala cara a pedirte explicaciones.

El entrevistado no cesa de ponderar las características dialogantes de ambos directores, si bien reconoce también como conveniente la imposición final de quien manda en caso de discrepancias:

Los dos vienen a tener estilos directivos muy parecidos, basados en el diálogo como vengo repitiendo. Creo que la empresa enfoca a los directores a actuar en ese sentido y, al menos los dos que conozco más en profundidad, lo utilizan con todos los jefes. Ha habido momentos puntuales en los que a lo mejor sí se ha ejercido presión, sobre todo cuando había que

hacer cambios en cocina, en las presentaciones del buffet, en la forma de cocinar... siempre con el diálogo y tratando de hacer ver a las personas cómo tienen que reaccionar.

Contrariamente a la hipótesis defendida, en su caso concreto no ve diferencias entre los estilos directivos de sus dos directores a pesar de la diferencia de edad entre ellos:

Los estilos de los dos directores eran muy parecidos; y eso a pesar de la diferencia de edad, desde los 42 años del anterior hasta los más de 60 del actual, con formas de trabajar muy parecidas.

Sin embargo, achaca tal circunstancia a la filosofía directiva de la compañía y a la formación que da a sus directores. Su propia experiencia fuera de la misma, aunque con jefes de departamento y no con directores, abona su creencia de que sí hay diferencias generacionales:

Por mi experiencia en nuestra compañía la forma de dirigir es hablar, sentarse y no presionar. Sí tengo otras experiencias hoteleras fuera de la compañía –he trabajado durante bastante tiempo como camarero– en las que sí ha habido mucha presión, incluso malos tratos por parte de los jefes de departamento. Por ejemplo yo tenía un maître que hacía vejaciones a la hora de dirigirse al personal, de malos tratos de palabra, cosa que aquí yo no he visto nunca.

Otra cuestión interesante es la variedad de estilos directivos en función de los perfiles de los colaboradores. Cuando se le preguntó si los estilos aplicados por sus directores eran siempre los mismos o si los aplicaban en función de cómo eran los jefes, la respuesta, muy condicionada por la prudencia, no dejaba margen para la duda:

Dependiendo de su carácter tenían más complicidad con unos que con otros, pero la forma de dirigir es la misma aunque en unos casos marquen más distancias y en otros más acercamiento. Es inevitable que se llevasen mejor con unos que con otros pero no vas a ponerle zancadillas a uno de tus jefes porque no te caiga bien. Tienes que trabajar con todos. Una cosa es el carácter de cada jefe y otro es cómo trabajen... si su trabajo es malo se va a reflejar en tus propios resultados, también malos...

En definitiva, no cabe duda de que estamos en presencia de dos directores muy preocupados por dar una imagen dialogante y no autoritaria. Sin embargo, la valoración final de este jefe de departamento bien informado sobre el estilo de sus dos directores deja algunas reflexiones sobre el efecto nocivo que tal preocupación –llevada a extremos inapropiados y por razones distintas– tiene sobre sus resultados finales, aspecto contemplado por la sub-hipótesis H1.5 relativa a la fijación de prioridades inherente a todo directivo:

Creo que debería actuar más de lo que hace. Lo hace, pero no lo que debiera. Tendría que profundizar y actuar más. Se actúa, pero a veces con

demasiada calma, o se dejan pasar las situaciones a ver lo que sucede, y así las situaciones se van repitiendo. Y ha pasado con los dos directores, aunque por razones muy diferentes: el primero porque no quería que los problemas llegaran más allá, a quienes son sus jefes allá en la central..., mientras que el segundo a lo mejor es por el tiempo que lleva como director y los conocimientos propios que tiene, aunque a veces también pienso que es por... el cansancio de desempeñar durante tanto tiempo su puesto de trabajo.

Esta reflexión abona, una vez más, lo que ya le pedían a sus directores 512 jefes de departamento de Meliá H.I. en la encuesta a llevada a cabo por el propio doctorando durante un curso impartido por toda España y cuyas conclusiones fueron refrendadas por el propio Consejero Delegado de la compañía en 1995 como el perfil ideal del director de hotel del grupo: los directores han de ser “duros y severos, pero no dictadores; pacientes pero exigentes” (Meliá H.I., 1993). Algo, evidentemente, más fácil de pedir que de conseguir.

Valoración-resumen de la entrevista

Preguntado si tenía algo más que añadir sobre el objeto de la investigación, el jefe de departamento entrevistado reconoció estar de acuerdo con la hipótesis general H1 de la evolución en los estilos directivos de los directores de hotel de Meliá H.I., si bien su experiencia personal, limitada solo a dos directores, no la contrastaba. Dejémosle que lo resuma él mismo:

En estos nueve últimos años los dos directores que he tenido han desarrollado similares estilos directivos de cordialidad y diálogo pero anteriormente y en otras empresas más pequeñas y familiares sí que ha habido estilos diferentes, más directos y atacando más al empleado. Más autoritarios...

6.1.1.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D2

Se ve a sí mismo paternalista, con una mezcla de estilos coercitivo y capacitador. Le gusta pedir opiniones a su equipo pero considera cualquier oposición a su forma de hacer las cosas como inmovilismos a combatir. Valora su amplia experiencia como un activo definitivo a compartir –e imponer– a los demás, ya que le permite conocer de antemano la solución óptima a los problemas.

Dice acudir fácilmente a los *feedbacks* negativos –justificándolos con un mal día– pero la opinión de su jefe J2 le contradice: su estilo dialogante, en su opinión resultado de una intensa formación en tal sentido, no oculta cierta falta de autoridad cuando se presentan problemas graves. Se da, pues, la circunstancia de que un

director de hotel veterano trata de aparentar en las formas un estilo abierto cuando en el fondo es muy autoritario, mientras que uno de sus jefes, mucho más joven y con responsabilidades directivas, reclama más firmeza en los temas importantes aunque reconozca que se ejerce presión en momentos puntuales. Ocasión de comprobar el acierto de la afirmación ya mencionada en el epígrafe 2.1.2: “somos lo que hacemos, no lo que decimos o pensamos...” (Crinelli, 1999, p. 21).

6.1.1.4.- Resumen del director D2. (Cuadro sinóptico al final de este apartado)

Visión propia

- Personal.- De formación práctica y amplia experiencia internacional en todo tipo de hoteles. Acceso a dirección vía recepción.
- Director de Hotel.- Paternalista, preocupado por dar una imagen dialogante cuando es profundamente intervencionista. Constante *feedback* alterno. Girando a estilos menos autoritarios.

Organización

- Día a día.- Constantes “pateos” del hotel. Horarios cambiantes. Control y vigilancia.
- Planificación.- Trabajo de despacho a regañadientes, excepto en la faceta comercial.
- Coordinación.- Partidario de *Briefings* pero no a diario. Prefiere contactos bilaterales y trato “a la carta”.

Estilo de dirección propio

- Su propia visión.- Mezcla de estilos coercitivo y capacitador. Cuidadoso con las formas pero rígido en el fondo: cree que su experiencia debe primar y difícilmente le harán cambiar de opinión. Convencido de la necesidad de motivar y orientar a su equipo, y a ello se aplica.
- Visión de su jefe de departamento.- Sus instrucciones son poco claras. Dialogante, pero impone al final sus decisiones. Estilo resultado de la formación que ha recibido. Le reprocha una cierta falta de energía y profundidad al acometer temas importantes.

Estilos de dirección ajenos

- De sus predecesores
 - Primero: autoritario y negando el saludo.
 - Segundo: hábil al no imponer sino preguntar, pero decidiendo qué y cómo hacer las cosas.
 - Posteriores: bajando del pedestal al nivel de calle, más por la evolución del país y la escasez de medios que por propia convicción.
- De sus sucesores.- “Ya han nacido adaptados”. Deben profundizar en su formación con experiencias en distintos tipos de hoteles.

Opiniones

- Formación en habilidades.- Psicología aplicada a los recursos humanos, cada vez más caros y más escasos.
- Coaching en la práctica.- Declaración política sobre su utilidad práctica que no se ajusta a la realidad: en el fondo es muy escéptico y hace depender su aplicación de las circunstancias. De la formación recibida recuerda solo alguna anécdota.

Valoración resumen de la entrevista

- Gran importancia de la formación exhaustiva recibida, incluso anticipada a los problemas, pero tiene que ser útil y práctica, “no contar películas”.
- Sin duda, la formación en *Coaching* ha afectado a su estilo directivo.

6.1.1.5.- Resumen del jefe de departamento J2.

Visión propia

- Personal.- Localista pero nada inmovilista: presto a colaborar donde se le requiera.
- Jefe de departamento.- Puesto relevante con claras connotaciones directivas. Con perspectiva suficiente para pronunciarse sobre los estilos de su director.

Organización

- Día a día.- Responsable de recursos humanos, contabilización e intervención.
- Coordinación.- Participa con la dirección en la resolución de conflictos interdepartamentales, muy dependientes de los perfiles de cada jefe.

Estilos de dirección

- De su director.- Ya recogidos en el apartado anterior.
- De sus directores predecesores.- Solo ha tenido dos directores, y los dos parecidos: apoyo en los jefes, diálogo, comprensión y buenas formas. Algo faltos de autoridad: “en otros hoteles sé que se fuerza más...”.

Valoración resumen de la entrevista

- Su experiencia en Meliá H.I. con solo dos directores no le ha permitido ver diferencias ya que ambos eran dialogantes y participativos.
- En otras empresas sí ha observado estilos más directos y autoritarios.

TABLA 6.1.- RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR D2 (grupo II de directores veteranos)

Visión propia	Organización	Estilos propios	Estilos ajenos	Opiniones
<p><u>Personal</u></p> <p>Formación práctica. Amplia experiencia internacional. Acceso a dirección vía recepción.</p> <p><u>Del Director de Hotel</u></p> <p>Paternalista y dialogante. Profundamente intervencionista. Da constantes <i>feedbacks</i> alternos. Gira hacia estilos menos autoritarios.</p>	<p><u>Día a día</u></p> <p>Constantes “pateos” del hotel y los servicios. Horarios cambiantes. Control y vigilancia.</p> <p><u>Planificación</u></p> <p>Trabajo de despacho a regañadientes. Muy comercial.</p> <p><u>Coordinación</u></p> <p><i>Briefings</i> ocasionales, no diarios. Contactos bilaterales, trato “a la carta”.</p>	<p><u>Su propia visión</u></p> <p>Mezcla de estilos coercitivo y capacitador. Cuidadoso con la formas y rígido en el fondo: difícilmente cambiará de opinión. Motivador y orientador.</p> <p><u>Visión de su jefe vinculado</u></p> <p>Instrucciones poco claras. Dialogante, impone al final sus decisiones. Falta de energía y profundidad al atacar problemas.</p>	<p><u>Predecesores</u></p> <p>1º: Autoritario. Niega saludo. 2º: No impone sino pregunta. Decide los “qués” y los “cómos”. 3º Baja al nivel de calle, más por falta de medios que por propia convicción.</p> <p><u>Sucesores</u></p> <p>“Han nacido adaptados”. Escasa experiencia en diversos tipos de hoteles.</p>	<p><u>Formación en habilidades</u></p> <p>Falta formación en Psicología aplicada a RRHH. <u>Coaching en la práctica</u></p> <p>Escéptico en el fondo. Su aplicación depende de las circunstancias. Afecta a su estilo directivo. Solo recuerda anécdotas.</p> <p><u>Resumen de la entrevista</u></p> <p>Muy importante la exhaustiva formación recibida. “No contar películas”.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.- Análisis del director D3

A continuación se procede al análisis de la entrevista al director D3, representante del grupo de directores noveles, con menos de cinco años de antigüedad en el puesto.

6.1.2.1.- Opiniones del director D3

Ficha

- Entrevista realizada el 13.01.2011. Duración, 73 minutos.
- Edad: entre 40 y 45 años.
- Grupo III de directores noveles.
- Antigüedad en el cargo de director: 4,5 años.
- Hotel actual (H3)
 - Tipo: urbano –vacacional en agosto, Semana Santa y Navidad–, de entre 300 y 350 habitaciones.
 - Cifra anual de negocio: 6 millones de euros con un 25% de *GOP*.
 - Plantilla media anual: 70 empleados –departamentos de Restaurante y Salones con personal subcontratado–.
- Jefe de departamento vinculado (J3): Jefe de Recepción.

Visión propia

Visión personal

Al contrario que D2, el director veterano anteriormente analizado, D3 no tuvo espíritu aventurero y prefirió quedarse en su entorno durante el largo periodo que precedió a su nombramiento. Él mismo nos describe sus motivaciones:

Después de varias conversaciones con la empresa tampoco estaba convencido de cambiar de zona o de país porque estaba muy a gusto aquí, en mi tierra, y esto era un handicap porque en esta empresa se exige movilidad geográfica a los directivos. Quizá por esa comodidad, que conocía la ciudad, a nuestros clientes, con contactos comerciales y personales, y que el director tampoco quisiera moverse, hacía que no tuviera interés por cambiar y me sintiera muy cómodo aquí sin pensar en una dirección.

Su paso por diferentes departamentos del hotel, preferentemente en contacto directo con los clientes –Relaciones Públicas, Recursos Humanos y *Guest Experience*¹⁷–

¹⁷ Responsable de las relaciones con los clientes y de atender a sus expectativas.

lo catapultó al puesto de subdirector dos años antes de su nombramiento definitivo como director:

Ya como subdirector me fui metiendo en aspectos de gestión y hace casi cinco años que soy director. El anterior director se jubiló y tanto la propiedad como la dirección de zona optaron por mi persona para sustituirle, cosa que agradecí pero que no dejaba de ser un reto nuevo.

Visión de la figura del director de hotel

D3 acusa en su perfil los largos años pasados en contacto directo con los clientes, lo que explica perfectamente su visión de la figura del director de hotel: un servidor distinguido cuyo norte empieza y acaba en la satisfacción de los clientes y del personal, que en este caso, y por convicción propia, es verdaderamente considerado un cliente interno.

Veo al director como ayuda hacia el cliente interno y externo. Me encanta el trato con la gente, ver en qué podemos ayudar, conseguir cosas pasito a pasito, escuchar a la gente y ver cuáles son sus inquietudes –de ahí sacamos muchas ideas–...

Así, las satisfacciones y frustraciones del director en su opinión deben mimetizar las del propio cliente, alegrándose o decepcionándose con él y para él. Es un caso claro de identificación, solo limitada por la escasez de recursos:

Poder ayudar a un cliente siempre es una satisfacción inmensa, bien sea con pequeñas cosas o con celebraciones en el hotel que son muy importantes para ellos, como una boda que tuvimos el sábado en el hotel, pasaron solo una noche con nosotros y se fueron muy felices. Las frustraciones son casi siempre materiales... Con la crisis casi siempre es por escasez de recursos, por no poder darle al cliente lo que espera por falta de medios, infraestructura o cualquier otra cosa fuera de nuestro alcance.

D3 expresa a la perfección el componente intangible del concepto servicio al desligar la satisfacción resultante de su mera prestación material y realzar el talante del personal colaborador:

Las pequeñas cosas del día a día el cliente siempre nos las valora porque la mayor parte de las veces no se trata de recursos sino del trato personal que tratamos de inculcar a nuestra plantilla: basta dar respuestas de una forma u otra, con una sonrisa o intentando agradar, para paliar todo lo demás.

No será hasta que sus responsabilidades gestoras se lo exijan, especialmente de la mano de la crisis económica a partir de 2009, cuando afrontará como prioritarios los aspectos económicos y financieros, no relevantes para él hasta entonces.

Con la propiedad del hotel también tenemos cada mañana un ratito para ver proyectos que pueda tener, cómo gestionar mejor el hotel, ideas para

afrontar mejor la crisis actual, ajustar por donde podamos... La parte financiera ahora nos ocupa muchísimo tiempo, créditos, cobro de facturas, situación real del hotel, ingresos que podemos ir haciendo...

Organización

Día a Día

La rutina de trabajo de D3 es una compleja combinación de actividades operativas, de gestión y de contacto con el cliente. Dedicamos tiempo a los números, “ver el cierre del día anterior, las producciones, todos los datos económicos...”, a la supervisión del producto, “luego damos la vuelta por el hotel, lo habitual de todos los días, inspeccionamos algunas habitaciones”, al trabajo administrativo “la contestación de *e-mails* es continua” y, como no podía ser de otra forma por sus antecedentes y trayectoria, al contacto personal con los clientes:

Saludar a los clientes en hora punta, los desayunos, que para nosotros es temprano durante la semana y los fines de semana un poco más tarde. Ahí disfrutamos del tiempo de los clientes que, la verdad, tampoco tienen mucho en los hoteles urbanos... Siempre hay peticiones de clientes que delegamos en los departamentos, pero muchas de ellas las atendemos de forma personal... Ya por la tarde le dedicamos más tiempo al cliente externo a la hora que vuelven al hotel, a las siete u ocho de la tarde...

La organización y supervisión de eventos supone para D3 grandes consumidoras de tiempo y nuevas oportunidades para su labor favorita: departir, cuidar y estar accesible para los clientes:

Si hay eventos por la tarde me gusta revisar todo antes con los jefes de ventas, banquetes y comidas y bebidas, y después dar la bienvenida a los clientes, agradecerles que hayan elegido el hotel y ver cómo sale todo. Y esto sucede dos o tres veces por semana...

Planificación

La gestión comercial, la administración de los recursos humanos y el seguimiento presupuestario absorben gran parte del tiempo que D3 dedica a las tareas de planificación:

Con los departamentos de Personal y Administración, ver los ajustes de plantillas y organizativos, distribuir descansos y vacaciones para que no se nos acumulen al mismo tiempo o en los mismos meses, las proyecciones cuando tocan, ver cómo vamos respecto a los presupuestos, las captaciones de clientes que podemos hacer, qué negociaciones podemos mejorar... A la calle le dedicamos un ratito por la mañana tres veces en semana, al aeropuerto, empresas, agencias de viaje, Palacio de Congresos, todos los segmentos accesibles que, aunque los hace normalmente el departamento comercial, yo personalmente les acompaño dos o tres veces por semana para firmar los acuerdos que toquen o renovar los existentes, y otras veces son meras visitas de cortesía para mantener las relaciones. De viajes la

verdad es que pocos... nos apoyamos mucho en la estructura comercial de Meliá, pero nos gustaría poder hacerlo personalmente con más frecuencia.

Coordinación

Contrariamente a su antecesor en el cargo, D3 opta por *Briefings* meteóricos por la mañana en los que repasar los acontecimientos previstos para el día, dejando para el contacto directo y personal temas que afecten a un solo departamento. Él mismo nos lo explica:

Ahora nos reunimos cada mañana durante cinco minutos máximo para ver el día de hoy, las dificultades que tenemos, en qué podemos ayudar, que todos tengan sus turnos cubiertos y organizados... Intentamos que todos sepan todo lo que pasa en el hotel, que todos estén informados, que todos nos apoyemos unos a otros, pero los temas particulares de un departamento no hay por qué tocarlos en un *Briefing*. Anteriormente todos los temas se tocaban a diario y eso es lo que nos llevaba tanto tiempo...

Aunque esta herramienta de coordinación viene impuesta por el desacuerdo de la propiedad con “que todos los jefes de departamento pierdan una hora, hora y media e incluso más tiempo cada mañana”, D3 se muestra en total sintonía con ella, como él mismo nos enfatiza:

Ahora estoy mucho más cómodo con este formato de ver durante unos pocos minutos solo el día de hoy, llegadas, eventos, etc.; hoy los jefes de departamento son necesarios en su puesto de trabajo el máximo tiempo posible...

Estilos de dirección

Estilo de dirección propio

Los términos equipo, confianza, diálogo y delegación están siempre presentes en D3 cuando se refiere a sus “seis” jefes de departamento, lo que ya da una pauta muy significativa de cómo es su estilo directivo. El que todos se conozcan desde hace mucho tiempo también ayuda al clima positivo que preside sus relaciones:

Mis seis jefes de departamento son básicos: sin ellos no podríamos salir. Son fantásticos, muy colaboradores, puedo contar con ellos absolutamente para todo, incluso de forma desinteresada, y nos tenemos una mutua confianza plena. El hotel es como una pequeña familia en la que nos conocemos todos desde hace mucho tiempo... es gente en la que podemos confiar y delegar plenamente... Hoy en día, sin su equipo de colaboradores, un director no hace nada... En nuestro día a día, el barco es de todos... y en verdad es de todos.

No queda tan clara como la plena confianza que tiene en sus jefes su inclinación a la delegación incondicional en ellos: parece condicionarla a que “las cosas se hagan como yo quiero” si nos atenemos a la transcripción literal del párrafo siguiente:

Si cierro los ojos sé perfectamente lo que cada uno de ellos transmite a los clientes y a sus empleados, y es como si lo hiciera yo, ya me tienen el truco cogido y saben cómo me gusta que se traten las distintas situaciones, de manera que hay absoluta garantía de que las cosas se hacen como yo quiero...

Al reconocer que todos sus jefes no son iguales, unos más cerrados y fríos que otros, más abiertos y cercanos, y que por lo tanto no reciben el mismo trato de su director, D3 parece también adecuarse al modelo de Liderazgo Situacional (Hersey y otros, 1998) repetidamente mencionado en este trabajo en cuanto a ajustar los estilos directivos a los perfiles de los colaboradores. Sin embargo, su insistente afirmación final “ya saben cómo me gusta que se hagan las cosas” disipa cualquier duda al respecto: quiere asegurarse tanto los Qué –los objetivos a alcanzar– como los Cómo –es decir, el modo de conseguirlos–.

En los [jefes] que tengo más confianza y son más flexibles sé que puedo pedirles las cosas de una forma muy clara. Con otros, más estrictos en sus convicciones o de costumbres más antiguas, de hace treinta años, más cerrados e inflexibles, tengo que utilizar más tacto, ser más diplomático y me cuesta algo más. Al final, aunque tengamos puntos de vista distintos, reaccionan y hacen las cosas como los demás: ya saben cómo me gusta que se hagan las cosas.

Esta determinación de fondo no desvirtúa su apuesta por la cercanía y el diálogo, empleando el tiempo y los recursos que sean precisos para convencer; pero está tan seguro de su visión de cómo atacar los problemas que ni admite la posibilidad de que sus colaboradores mantengan unas hipotéticas discrepancias iniciales: con diálogo y paciencia todos acabarán por aceptar sus tesis...

Mi forma de ser es muy cercana, muy dialogante, trato de ser extrovertido y abierto, me encanta el diálogo y el debate si vamos caminando juntos... Hay que convencer dando la finalidad, diciendo que hay que hacerlo por esto, y por esto, y por esto... [lo repite seis veces]. En fin, que hay gente flexible, fácil de llevar, y otros más inflexibles con los que todo cuesta un poco más.
– ¿Y si no consigues convencerlos?
Es difícil que eso pase... Hay que hacer lo que hay que hacer y al final, cueste más o cueste menos, hay que acabar por convencerlos: puede parecer bien o mal, tener otro punto de vista, pero si hay que hacer algo, se hace...

Al bajar al mundo real, D3 corrobora con hechos sus afirmaciones: pelea, dialoga, convence y consigue realizar tareas que antes eran impensables en el hotel que dirige, involucrando, eso sí, a todo el equipo.

Hemos obtenido unos resultados interesantes... al suprimir la portería de servicio, que todos pensaban que no se podría hacer porque nunca se había hecho antes... pero había que hacerlo porque era una instrucción de la

propiedad y porque formaba parte del plan que habíamos pensado para suprimir gastos. El cierre de la puerta de personal les afectó a todos: a personal, a recepción, a servicios técnicos...

D3 es un optimista convencido: insiste una y otra vez en que todos los problemas tienen solución con diálogo y, aunque piensa que alguno de los miembros de su equipo lo tildan de blando, al final se hace lo que hay que hacer, es decir, lo que él opina que se debe hacer. Hace gala de una visión global y de sentimiento de pertenencia a una entidad corporativa superior al aceptar instrucciones –e imponerlas a su equipo– sobre las que no posee toda la información, competencia valiosísima en un director de hotel de cadena. Y, como vemos, no pierde ocasión de demostrar de manera fehaciente su competencia de orientación hacia el cliente...

Al final se demuestra que todas [las situaciones] tienen solución. Por ejemplo con los presupuestos, en los que el jefe de administración puede o no estar de acuerdo conmigo... y después de discutirlo siempre llegamos a un acuerdo. O con el jefe de recepción en cuanto a determinadas gratuidades o compromisos... y yo soy muy flexible en estas ocasiones: soy incapaz de decirle a un cliente que no, hasta el punto que el segundo de recepción me dice que no puedo estar mucho tiempo cerca del mostrador porque soy muy blando.

Ahora tenemos discusiones tremendas con las ofertas... que mi gente no quiere aceptar por bajo precio pero yo insisto en recibir, o con las comisiones de las páginas web... pero entiendo que sin páginas web hoy no hacemos nada... Condiciones de la compañía o de la propiedad que a veces no tienen sentido para nosotros seguro que lo tienen para quien las da... Discusiones del día a día que siempre llegan a buen puerto al final.

Estilos de dirección de los predecesores

Solo ha conocido a un director en sus largos años en el hotel. Al explicarnos – haciendo largas pausas y midiendo mucho sus palabras– cómo percibió su estilo directivo, D3 va intercalando sus acuerdos y discrepancias con él, perfilando de tal manera con suma claridad su propio estilo:

Le recuerdo como un director muy bueno como profesional en la gestión pura y dura del hotel; controlaba muchísimo, quizás en exceso, exhaustivo, todos los departamentos en cuanto a sus gastos. A los jefes les dejaba poca flexibilidad en cuanto a sus márgenes de maniobra, más que nada por control, no por otras causas. Hoy en día hay que darles cierta flexibilidad que necesitan por si pasa cualquier cosa que ellos puedan reaccionar. S.¹⁸ no les daba ese colchón, esa autonomía de funcionamiento. Recuerdo que conmigo sí la tenía pero siempre teníamos que comentarlo antes de tomar ninguna decisión.

Hoy ellos pueden tomar sus decisiones y si después no estamos de acuerdo revisamos el procedimiento para futuras ocasiones. En aquellas ocasiones

¹⁸ El nombre o apellido de las personas nombradas se ha recogido solo con su inicial para respetar tanto el anonimato de las personas entrevistadas como de las citadas en las entrevistas.

no había ninguna posibilidad de tomar la decisión y luego comentarla, sino primero comentarla y luego actuar si se obtenía permiso para hacerlo.

Estilo coercitivo, pues, el de su predecesor, con escasas confianza y delegación en sus colaboradores, que D3 achaca al estilo directivo imperante en la época y basado, además, en un amplio conocimiento técnico de la operativa del hotel. Autoritarismo técnico distante, sin comunicación ni diálogo alguno, muy lejos, como vemos, del que D3 se esfuerza en aplicar a pesar de los largos años pasados bajo la influencia de su predecesor:

A las plantillas o colaboradores de base les imponía mucho respeto y no admitía diálogo alguno porque en mi opinión –y yo lo conocía bastante bien– quería dar una imagen de autoridad dentro del hotel. Daba una orden y punto. Con nosotros podíamos comentar los temas pero era muy cerrado y costaba mucho hacerle ver algún punto de vista distinto al suyo.

Técnicamente aprendimos todos muchísimo de él porque era muy buen gestor pero tenía un estilo de dirección que hoy costaría más aplicar porque necesitamos de mucha colaboración y diálogo. En aquella época todo era impuesto, quizá con la posibilidad de un pequeño diálogo pero con poco margen de éxito. La comunicación era solo de arriba hacia abajo aunque yo podía mantener con él un poquito –dicho sin ninguna convicción– más de conversación... Pero era muy difícil de convencer.

Respecto al trato con el cliente, ve también evidentes diferencias entre su predecesor y él mismo, y en la comparación vuelve a dejar traslucir una posible falta de carácter por su parte, justificada según nos cuenta por la absoluta prioridad que siempre concede a la satisfacción del cliente:

Sé que cada persona tiene un carácter diferente pero yo, para que no se disguste un cliente, o un proveedor, o un colaborador estoy dispuesto a transigir aunque está claro que estoy aquí para defender los intereses del hotel, pero si para evitar una queja o un cliente disgustado hay que rebajarle un 5% lo hago aunque dé una imagen de debilidad. S., sin embargo, hubiese batallado hasta el final por no conceder ese 5% de compensación. Yo tomo la decisión más rápida y eso que me ahorro, aunque evidentemente sin tirar la casa por la ventana.

Esta diferencia de talante se repite al tratar discrepancias con instrucciones de la compañía, con un D3 mucho más consciente de pertenecer a una empresa global que su antecesor:

Igual sucedía en las relaciones con el corporativo, donde S. batallaba mucho más de lo que lo hago yo. Si a mí me dicen que es blanco, es blanco: si su criterio es ese por algo será y ellos tienen mejor información que yo. Cuando hablamos con ellos entendemos muchas de sus actuaciones y por eso yo no guerreo tanto.

Estilos de dirección de los sucesores

Pese a pertenecer al grupo III de directores noveles, sus cuatro años largos de experiencia en el puesto de director hacen que su opinión sobre los estilos de los directores que vienen detrás deba ser tomada en consideración, si bien no como experiencia directa sino por su relación profesional con ellos:

Los veo [a los que ya son directores] con una preparación magnífica, cercanos a la gente. Son dialogantes y no veo a ninguno con los estilos de hace años sino con el diálogo, intentando convencer, más en la línea mía que en la de S. Y a los cuatro o cinco subdirectores que hay en esta zona los veo también parecidos, con un perfil hacia los colaboradores más cercano que de imposición.

Sin embargo, D3 observa dos actitudes claramente diferentes entre los alumnos provenientes de escuelas oficiales de Turismo que recibe en prácticas en su hotel, y separa el grano de la paja:

Recibimos gente de la Escuela de... para formar y hacer prácticas y notamos dos perfiles: uno, el ya apuntado de preparación, empuje y dedicación, y otro de los que vienen a pasar el rato, preguntando de entrada cuándo van a cobrar y cuántas horas van a trabajar, sin el más mínimo indicio de amor por la profesión.

Formación en habilidades

D3 destaca la importancia de la formación en habilidades directivas para el día a día de los directores de hotel. Por ello denuncia la escasa presencia de estas materias entre las materias regladas de la Diplomatura de Turismo:

En principio [en las escuelas de Turismo e universidades] se les dedica bastante poco tiempo tanto a la formación técnica como a la de habilidades directivas. He notado que en los cursos que hemos dado en la casa hemos aprendido mucho más de lo que hicimos durante los tres años de toda la carrera... Y por lo que tengo entendido por la gente que sale ahora la situación no es mejor en absoluto: habría que incorporar muchas más asignaturas técnicas a la carrera y no me refiero a esas 200 o 300 horas de prácticas después de la carrera sino a la auténtica formación técnica.

También expresa la coincidencia de muchos otros compañeros con esta opinión y precisa las habilidades directivas que a su juicio debieran ser incorporadas a los programas:

No sé en otras zonas pero aquí todos los compañeros pensamos y comentamos lo mismo, que a pesar de los numerosos masters posteriores se sigue echando en falta un mayor nivel técnico, tanto en conocimientos como en habilidades directivas tales como *Coaching*, liderazgo, técnicas de comunicación y negociación, etc.

Desde su punto de vista, la formación recibida en la propia empresa sobre técnicas de gestión y habilidades directivas ha sido mucho más útil y ajustada a las necesidades reales:

Las recuerdo todas [las acciones formativas] y me han ayudado mucho en mi día a día. Las de formación técnica me encantaron y las de habilidades también. Recuerdo especialmente la de técnicas de comunicación: siempre que voy a hacer un *speech* a un *Tour Operator*, o a intervenir en público, me acuerdo de ella.

***Coaching*: aplicación práctica**

Respecto de la aplicación práctica de los principios de *Coaching* recibidos, la opinión de D3 también es muy clara a favor de las hipótesis H3 y H4 del presente trabajo por cuanto los emplea y declara quedarle mucho por aprender en esa línea:

La [acción formativa] de *Coaching* fue especialmente provechosa. Intento llevar a la práctica en el día a día todo lo que puedo de la formación recibida. Por lo que a mí respecta y pensando egoístamente me gustaría tener muchas más, que aún nos queda mucho por aprender. Definitivamente, sí: a toda la formación que hemos recibido se le saca mucho provecho. Especialmente cuando tratamos con algún colaborador...

De nuevo sus manifestaciones no se quedan en una mera declaración de intenciones por cuanto concreta tal aplicación práctica y las diferencias entre su predecesor y él mismo a la hora de valorar y aplicar los principios impartidos:

Aunque cada uno tiene su propio estilo de dirección la aplica a su manera. Al saber si delegar o no, surgen dudas y nos remitimos a la formación recibida. La delegación en algún jefe en concreto se nos antoja ahora mucho más factible sin que suponga pérdida de control; con las responsabilidades y la falta de tiempo crónica que tenemos sería imposible hacerlo sin delegación. A directores como S. les costaba desprenderse de temas que consideraban propios mientras que ahora la delegación es más natural, bien por el cambio de perfiles, bien por el cambio de circunstancias.

Por último, no duda en certificar sus opiniones recogiendo el impacto de la formación en *Coaching* no solo sobre los directores sino también sobre algunos mandos medios¹⁹:

Además, y en concreto los [cursos] de *Coaching*, han afectado también a otras categorías como a los jefes de ventas, a los que tratamos de extenderlos para su aplicación a sus equipos.

¹⁹ La importancia y oportunidad de esta afirmación queda avalada por la decisión de Meliá Hotels International de extender durante 2011 los conceptos de *Coaching* y Liderazgo a todos los mandos medios de sus hoteles españoles, utilizando como novedad a varios de sus subdirectores –a los que se impartió el curso de “Formador de Formadores”– como monitores.

Valoración-resumen de la entrevista

Respecto de la hipótesis principal H1 sobre el sustancial cambio producido en los estilos directivos, D3 la respalda totalmente en el sentido de que se tiende desde estilos autoritarios hacia otros más participativos, remarcando que con ello no solo no se ponen en peligro los resultados –ni siquiera los procedimientos–, sino que los asegura. No hay más que leer sus propias palabras al pedirle un resumen de la entrevista:

Yo cada vez lo tengo más claro. El futuro es de una dirección mucho más cercana, más de diálogo, más de convencer que de imponer o de otro estilo de dirección. A veces puede parecer que los directores actuales no son tan estrictos o no van a llevar a cabo las normas, pero yo no estoy de acuerdo. Yo le decía a S.: “Vd. pida un zumo de naranja con su estilo que yo lo pido desde mi despacho con el mío”. Era un modo de hacerle ver que no porque lo pidiera de una forma no cercana el zumo iba a llegarle antes que a mí. Y de hecho yo lo recibía antes que él y nos reíamos mucho (risas). No por no imponerse iba a perder su autoridad. Hoy y en el futuro tiene que ser así porque todos nos necesitamos en el hotel, es un engranaje donde todos los departamentos en cascada dependen unos de otros y no hay otra forma que dialogando, colaborando y si hay algún tema, hablarlo y buscar la mejor solución. Solo así se alcanzarán los resultados.

Por último, D3 resume su personal posicionamiento sobre formación técnica y de habilidades directivas ya puntualizado durante la entrevista: “desde luego que sabe a poco el curso anual que damos: nos harían falta más...”. Palmaria declaración de apoyo a las hipótesis H2 y H3 del presente trabajo.

6.1.2.2.- Opiniones del jefe de departamento J3

Ficha

- Entrevista realizada el 14.01.2011. Duración: 76 minutos.
- Edad: entre 55 y 60 años.
- Antigüedad como jefe de departamento: 25 años.
- Cargo actual en el hotel H3: Jefe de Recepción.

Visión propia

Visión personal

Jefe de departamento de amplia experiencia. Una familia poco permisiva coartó sus inclinaciones de moverse hacia otras latitudes como piloto de líneas aéreas –“los aviones se podían caer”–, frustración juvenil que compensa dedicando tiempo y

recursos a sus aficiones aeronáuticas como “spotter” en la pista 03 izquierda del aeropuerto internacional de su ciudad. El servicio militar le sorprendió ya con varios años de experiencia en Recepción en distintos hoteles y cadenas, de manera que su incorporación al hotel H3 no le supuso nada nuevo excepto ser el primer cinco estrellas en su trayectoria, con ideas gestoras revolucionarias para aquella época:

Después ya me incorporé al hotel de cinco estrellas cuando aún no era de la cadena, con nuevas ideas anglosajonas y para turismo británico. Este hotel era entonces vacacional, no urbano o híbrido como en la actualidad.

Visión de la figura del jefe de departamento

Su visión de la figura del jefe de recepción es un tanto novelesca, pero sus muchos años como tal le avalan para dar una opinión autorizada, que incluye su empática receta maestra para atacar los problemas de la clientela, digna de ser recogida como paradigma de la profesión hotelera; en esto ya se puede adivinar su afinidad con el director del edificio.

Para empezar tiene que ser un buen actor. Tiene que tener un buen talante en todo momento, mantener el tipo y ser muy frío y al mismo tiempo avisado: puede estar hablando con una persona en el Hall y no perder de vista nada de lo que pasa a su alrededor, ser muy observador y capaz de tomar decisiones de ahora para ahora.

En la hostelería que yo mamé –por así decirlo– no se podía decir que no. En mi opinión tiene que controlar siempre la situación sin perder nunca los papeles y ser frío tanto al recibir tanto halagos como quejas de los clientes, siendo receptivo siempre y dando la sensación de compartir y hacer suyos sus sentimientos: solo esa actitud supone un 90% de la solución del posible problema.

Cuando se le pregunta por las satisfacciones y frustraciones del puesto, la identificación con el cliente vuelve a surgir de forma ostensible: él está tan contento o frustrado como el cliente lo esté. Cuando –como ha sucedido hace unos meses– llamó a un cliente asiduo que había faltado a su cita anual con el hotel por Navidad para interesarse por su salud, cogió la llamada su esposa: estaba hospitalizado. No tardó en recibir el consiguiente *feedback* positivo a su interés:

La señora se sintió muy contenta por mi preocupación y así me lo dijo. Es reconfortante comprobar que los clientes reciben el mensaje de identificación con ellos que uno intenta mandarles. Los que pudieron venir en Navidad nos enviaron ayer un mensaje agradeciendo el exquisito trato recibido en el hotel durante los ocho días que pasaron aquí y la llamada preguntando por quien se quedó en Barcelona. Y uno se siente muy, muy satisfecho.

Las frustraciones de J3, sin embargo, aparecen cuando el *feedback* del cliente es negativo o inexistente:

[Las frustraciones aparecen] cuando uno intenta por todos los medios que el cliente salga satisfecho del hotel y... el cliente es tan difícil que no ha habido manera de hacerle cambiar de opinión y que no se lleve un mal recuerdo del hotel.

Organización

Día a Día

Su día a día es el típico de un jefe de recepción, con más temas técnicos que de otro tipo: revisar las llegadas y peticiones del día, la facturación y precios, hacer gestiones administrativas, revisar y agilizar el pendiente de cobro... Dos temas llaman, sin embargo, la atención del entrevistador: la carga adicional a la que le someten las nuevas tecnologías, circunstancia que aborda con cierto humor a pesar de que se supone que fueron pensadas justo para lo contrario, y su cercanía a los puestos base de su departamento, es decir, los recepcionistas de turno:

Lo primero cuando llego al hotel, y desde cierto tiempo acá, me dedico a leer los correos electrónicos. Esta mañana, por ejemplo, me he encontrado un *mail* de un cliente con un problema de una factura que me ha mandado a la una menos cinco de la madrugada. Se ve que no tenía sueño...
[También] echo una mano en el mostrador; el jefe de recepción encerrado en su despacho ya ha pasado a la historia, tenemos que estar como soporte de la recepción, hasta el punto que a veces cuando suena la centralita soy yo quien coge la llamada, cosa que suele sorprender a quien la hace. Por eso ayudo a hacer una factura, un *check-in*, un *check-out*, supervisando con la gobernanta si hay algún problema, que la ducha está mal por ejemplo, y nos cruzamos mensajes informáticos con copia a servicios técnicos. También hay que dedicarle tiempo a los recepcionistas, quien no tiene un problema tiene otro...

Coordinación

Las relaciones de J3 con sus compañeros jefes –a pesar del evidente buen clima que preside sus relaciones– son un pertinente ejemplo de la confrontación habitual entre departamentos que hace imprescindible la labor de alineamiento propia de los directores de hotel ya comentada en el epígrafe 1.3 del presente trabajo y objeto de su sub-hipótesis H1.3:

A pesar de que nos llevamos muy bien, siempre tenemos los clásicos piques entre jefe de recepción y gobernanta: “oye, que te había dicho que tal habitación tenía que estar preparada para tal hora, y sabes que este cliente...”, “el cliente tal me está protestando porque ayer se le hizo la habitación más tarde”, “pero yo no tengo mil camareras, he tenido que mandar a la camarera a otro sitio”, “no tengo más que dos manos y dos piernas”... siempre mil excusas. Con quien más pelea uno es con la

gobernanta pero son fricciones que se pueden aclarar. También las hay con servicios técnicos, pero menos...

Su significativo comentario a los problemas del departamento de Pisos, “siempre mil excusas”, es un poderoso argumento a favor de la necesidad de alineamiento citada: el jefe de recepción ni siquiera se plantea que su compañera, la gobernanta, también pudiera tener razones de peso que no le permiten llegar donde quisiera.

Al comentar la coordinación con dirección, J3 confirma las preferencias sobre reuniones diarias rápidas e informales ya avanzadas por su director en contraposición con las que realizaba su inmediato predecesor:

Aquí no hacemos *Briefings*, sino que todos los jefes de departamento desayunamos en el restaurante a diario –salvo sábados y domingos– a las once con el director del hotel... Hablamos de nuestra vida privada, intentamos conocernos mejor, pero tocamos fundamentalmente los temas del día. No podemos llamarle *Briefing* porque apenas tomamos nota salvo alguna petición como “mírame esta habitación para tal cosa” o, al jefe de economato, “¿llegaron las mermeladas?” o a la gobernanta “¿viene la lavandería a la hora que nos habían dicho?”.

Por el contrario, y al hablar del modo de coordinar del director anterior, J3 realiza las importantes diferencias en la filosofía y realización de los *Briefings* por parte de ambos:

Los *Briefings* [con S.] eran un monólogo, Paco. Un monólogo. Un monólogo. Era el único que hablaba y en el momento que querías decir algo siempre lo rebatía.

Más allá de una declaración de intenciones, J3 nos avanza su visión coincidente con la hipótesis principal H1 del presente trabajo cuando califica, de entrada, a su actual director como “de lo mejorcito que ha pasado por aquí –y han pasado bastantes–” porque “no es el ordeno y mando de otra persona que ahora te podré comentar”. Sin embargo, y como veremos a continuación al analizar su estilo directivo, muestra sus dudas en cuanto a su energía o a su capacidad de imponer sus criterios cuando es necesario. Dejemos que lo explique él mismo:

Puedo decirte, ahora que nadie nos oye, que M., como persona, como persona [repite], es de lo mejorcito que ha pasado por aquí, pero con mucha diferencia. Primero que nada porque nos deja opinar, y eso es muy importante, que no es el ordeno y mando de otra persona que ahora te podré comentar. A M., y se lo he dicho públicamente, lo único que le falta es un poco de mano dura, y con ello no digo que te dé un guantazo sino que tiene la sana voluntad de querer contentar siempre a todos. A mí me deja trabajar muy muy bien, no es una persona que esté siempre encima pidiéndome veinte mil explicaciones.

Sus precisiones sobre alguna difícil situación vivida nos aclaran el porqué de su estimación de cierta falta de carácter en su director actual: la negativa de un colaborador a reconocer una conducta inapropiada que había causado claros perjuicios al hotel –retirar de su habitación las escasas pertenencias personales de unos clientes sin haber mediado el oportuno *check-out*: hubo que indemnizarles por una sortija valiosa que dijeron echar en falta– no dio origen a la adopción de medida disciplinaria alguna.

La dirección en todo momento estuvo de acuerdo conmigo y en contra de la decisión unilateral de mi segundo, máxime cuando no teníamos alta ocupación y no necesitábamos la habitación. Total, que nos firmaron un documento reconociendo la entrega de la sortija pero el segundo nunca reconoció su error... No se le sancionó, pero M. y yo tuvimos una charla con él de más de una hora que no consiguió hacerle reconocer que no había obrado bien. Creímos que sancionarlo sería aún peor, pero lo cierto es que se mantuvo en sus trece.

Estilos de dirección

Estilos de dirección de los predecesores

El largo recorrido de J3 por el mundo hotelero le ha hecho asistir a un considerable desfile de directores, hecho que le convierte en testigo ideal de sus estilos directivos. Al primero, aunque por su posición de recepcionista no tenía contacto directo con él, lo califica “de director de cine para el cliente pero distante con los empleados” al estilo de cierta serie de televisión y también sobrado de recursos:

El primero que conocí, ya en este hotel, fue a J. Clásico director de cine para la clientela. Hombre agraciado en su físico, con personalidad, director de la mejor escuela suiza. Muy educado, hablando siempre bajo, muy bien vestido –solo otra persona podía compararse con él– muy serio y distante, demasiado, con los empleados, de la hostelería de los setenta, se ponía a la puerta del restaurante por la noche a saludar a los clientes... Director con mucho enganche, tenía un subdirector, una relaciones públicas, secretaria, responsable de A y B y director de noche, realmente muchos medios... Al jefe de recepción le trataba como si estuviera en el ejército, o sea que no solo se mantenía distante con el personal de base sino también con sus colaboradores directos.

Ya como jefe de recepción –y por tanto con mayor conocimiento de causa– el primer director para el que trabajó venía de la hostelería inglesa y, en su opinión, su estilo era muy avanzado pero poco significativo en relación con las maneras de dirigir en la España de entonces. Este cambio de estilo directivo, más cercano y participativo, fue percibido con nitidez por un J3 que, de nuevo, viene a considerar virtuosas las maneras autoritarias y achaca cierta falta de carácter a su actual director:

Era justo lo contrario del anterior, con una mentalidad diferente a los directores que andaban por aquí, mucho más accesible. Una persona más cercana, que te dejaba opinar, escuchaba tus ideas, se preocupaba por ti, podías llamar a su despacho sin pasar por siete puertas, te trataba con sumo respeto. Salvando las distancias, podría compararlo con M., con la diferencia de que aquel, si tenía que dar un golpe en la mesa, lo daba... imponía su criterio con autoridad, aunque con una autoridad nada ofensiva. En esas ocasiones no teníamos dudas de quién era el director.

Tras él, y durante más de veinte años, tuvo como director a S. y expresa con absoluta rotundidad lo que de bueno opina de él: “como gestor yo no dudaría en poner mi hotel totalmente en sus manos porque lo iba a defender como si fuese suyo”; “persona muy exigente con los demás y también consigo mismo”; “a mí no me importaría volver a trabajar con él, porque no creo que haya pasado nadie por aquí ni tan serio ni tan meticuloso”.

Pero los contras no son menos rotundos: “en cuanto al trato con el personal... no tenía corazón”; “su manera de dirigir era muy de ordeno y mando, humanidad muy poca [y lo repite dos veces más...]”. Y cierto síndrome de Estocolmo, ya anunciado al afirmar que volvería a trabajar con él, emerge de los recuerdos de J3 respecto de su antiguo director: “muchas veces me cascó, a veces con razón y a veces sin ella. Los buenos gestores no tienen que tener corazón ni compasión con nadie...”. La transcripción de sus propias palabras en relación con un incidente que aún le duele recordar no deja lugar a dudas sobre el estilo coercitivo y la total ausencia de competencias desarrolladoras de su jefe por aquel entonces:

Sí, sí. Lo tengo [el síndrome de Estocolmo]. Lo tengo. Lo tengo porque aprendí mucho con S. Un día le hice una carta en francés y él tenía la mala costumbre de tachar y tachar las cartas sin decirte qué estaba mal, así que me la llevé de vuelta para repetirla... Se la llevé de nuevo para que la firmara porque, eso sí, él tenía que supervisarlo y firmarlo todo. Me acuerdo aún hoy y me emociono –y lo hace–; son cosas que dejan huella. Le llevo de nuevo la carta y me la vuelve a machacar, así que la rehago una tercera vez y ¿quieres creerlo? me la vuelve a rechazar. Como no lo podía matar, me voy a la Alianza Francesa... y les pido que me hagan un borrador que yo pasé a máquina. Le llevo de nuevo la carta y S. coge el bolígrafo con la intención de tacharla otra vez y con estos diez dedos le agarré la mano y le dije “¿qué va a hacer? Esa carta está hecha por una profesora francesa de la Alianza Francesa y está bien.” S. me miró y, sin decirme nada, la firmó. Sin ningún comentario. Y así y todo le seguí queriendo. Y volvería a trabajar con él. Pero eso no se me olvidará jamás...

Todo un compendio de autoritarismo, motivación negativa, soberbia y falta de empatía hacia un miembro crucial de su equipo que este doctorando ha querido recoger en toda su extensión en beneficio de futuros lectores. Y, sin embargo, la

admiración y el cariño de J3 por este director –y también cierta rabia contenida y un fuerte resentimiento– se desprenden de sus palabras:

¡Él estaba en todas partes, como Dios...! Era el muerto y el vivo en el entierro. A veces no podía ni decirle que tenía que ir al dentista porque la mala cara y el mal gesto estaban garantizados; como decía, no tenía humanidad...

Estilos de dirección del director D3

Al preguntarle expresamente por el estilo directivo de su actual director, precisa lo que ya nos avanzaba sobre su mayor cercanía y carácter dialogante aunque, siempre en su opinión, adoleciendo de cierta falta de carácter:

Es una persona que vive y deja vivir. A todo el mundo, sea quien sea, trata igual, con exquisitez, con educación. Estoy muy contento de los años que llevo con él, con una autonomía como jefe de recepción que antes no tenía. Creo que si preguntamos a todo el mundo en el hotel, incluso al comité de empresa, nadie tendrá una mala palabra sobre él. Es muy humano y tiene muchas tablas. Solo, y ya se lo dicho con la confianza que nos tenemos, necesita aplicar, en ocasiones, un poco de mano dura...

Para J3 resulta fácil coincidir con su director. Preguntado con insistencia qué sucede cuando se presentan discrepancias –el entrevistador suponía que alguna vez tendría que haberlas–, pone de manifiesto el estilo participativo de aquel, si bien confirma las declaraciones de D3 analizadas en el apartado anterior en el sentido de que hay que acabar haciendo lo que hay que hacer, y siempre según su criterio:

Con M., concretamente, se lo digo y lo dialogamos. Y me escucha, cosa que a otros directores les entraba por aquí y les salía por aquí –señalando alternativamente a sus dos oídos–... Luego toma las decisiones como director que es, pero lo hace no por serlo ni porque nuestras opiniones no le valgan sino que las valora y deja la puerta abierta para el futuro.

Este reconocimiento de que el director impone sus decisiones, suave en las formas pero firme en el fondo, unida a la reiterada afirmación de que carece de mano dura, permite al entrevistador plantearle directamente la evidente contradicción en la que incurre: si aunque escuche y dialogue con sus colaboradores acaba por imponer sus decisiones, ¿dónde ve él la falta de mano dura en su director?

Quizá con los jefes de departamento no pero con otros subordinados sí que se echa en falta esa mano dura cuando le reportamos alguna conducta incorrecta y él les llama la atención, sí, pero con excesiva suavidad para lo que nos gustaría. Viniendo de S. echo de menos algo más de energía...

...lo que aclara la exclusiva referencia al régimen disciplinario en la aparente debilidad que achaca a su actual director, al tiempo que vuelve a confirmar el síndrome de Estocolmo que su predecesor, S., le ha provocado. En aras de forzar un definitivo

pronunciamiento, el entrevistador le pide, vista su larga experiencia con ambos directores, que se plantee con cuál de los dos preferiría trabajar. Su respuesta es muy clarificadora y coherente con lo manifestado a lo largo de su entrevista:

Buena pregunta. –Lo repite tres veces–. Es una pregunta que me la estoy haciendo por primera vez yo mismo. –Dudas y silencios–. En cuanto a disciplina, prefiero a S. Egoístamente –y repite el adverbio por tres veces– me quedaría con M.: el trato hacia mí es mucho mejor...

Valoración-resumen de la entrevista

Requerido para resumir la entrevista, este experimentado jefe de departamento se pronuncia a favor de la hipótesis principal H1 del presente trabajo sobre el cambio en los estilos directivos, haciendo especial hincapié en la necesidad de un buen clima laboral y organizativo y en la importancia de determinados estilos directivos para propiciarlo. Dejemos que nos lo cuente con sus propias palabras:

Por lo que veo, oigo y me comentan, los directores de ahora de nuestra compañía son mucho más cercanos a los jefes de departamento y al personal base y eso para mí es muy importante porque si el ambiente de un establecimiento hotelero es de crispación eso no puede ser bueno. Pienso que un halago o una palmadita de vez en cuando nos gusta a todos. Y desde luego, en los muchos años que llevo –desde la mano corriente a la NCR, la Anker, la informática, tratando de ponerme al día–, los directores han tenido forzosamente que evolucionar y los de ahora no tienen nada que ver con los de mis comienzos.

6.1.2.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D3

El sustantivo más repetido por el director D3 es diálogo, seguido a corta distancia por cercanía. Y se comporta como un director afable, suave en las formas y que huye de estilos autoritarios de dirección para pronunciarse por estilos afiliativos y participativos. Se niega a imponer nada con la misma determinación que, en el fondo, se niega a admitir formas de hacer las cosas distintas de las que él cree que son las correctas; ni siquiera admite tal posibilidad aunque trata siempre de convencer, aplicando en casos de discrepancia un estilo orientativo de dirección, explicando los porqués y los paraqués de sus decisiones. Pero, como él mismo nos ha reconocido repetidamente, “hay que hacer lo que hay que hacer”, lo que, presumiblemente, limita una escucha activa por su parte de la que es lógico dudar: si las decisiones están ya tomadas de antemano por quien ejerce la autoridad, sus constantes apelaciones al diálogo responden más a aspectos formales que a un real convencimiento de su oportunidad.

Cuando, a pesar de todo este empeño, las discrepancias permanecen, brotan ciertas dudas sobre su capacidad de actuar con energía, dudas que se ven abonadas por la propia renuncia a mantener sus posiciones –“guerrear” lo llama él– cuando trata con clientes, con la propiedad o con sus superiores corporativos, e incluso en situaciones tensas con los colaboradores.

Todas estas evidencias se ven confirmadas por su jefe de recepción, mando medio de larga experiencia en el hotel, tanto en lo que se refiere a su estilo cercano y dialogante como a su falta de energía al afrontar las situaciones –si bien admitidas como escasas– en la que el diálogo y la cercanía no bastan. También confirma en todos sus puntos el diagnóstico que el director D3 hace de su predecesor, cuyo estilo directivo, ejemplo paradigmático de dirección coercitiva y carismática, ha dejado una profunda huella en ambos profesionales: muy probablemente tal influencia subyace, al mismo tiempo, bajo la coincidente percepción de cierta falta de energía por parte del actual director y también bajo la obsesión de éste por la cercanía y el diálogo con los colaboradores, algo nada extraño después de los largos años de “orden y mando” practicados por su predecesor. Todo ello compatible, como se pone ampliamente de manifiesto en ambas entrevistas, con el respeto y admiración que ambos le profesan, y que el entrevistador ha calificado, de forma escasamente académica pero muy clarificadora, como síndrome de Estocolmo.

6.1.2.4.- Resumen del director D3. (Cuadro sinóptico al final de este apartado)

Visión propia

- Personal.- Siempre en el mismo hotel por preferir no moverse de su entorno geográfico. Acceso a dirección vía Relaciones Públicas y Calidad.
- Director de Hotel.- Absolutamente inclinado hacia el cliente. La dirección como apoyo de los clientes interno y externo. Fuerte componente comercial.

Organización

- Día a día.- Gestión, “pateos” del hotel, revisión habitaciones y eventos. Saludos a clientes mañana y noche.
- Planificación.- Gestión comercial externa, Recursos Humanos, seguimiento presupuestario.
- Coordinación.- *Briefings* diarios meteóricos sobre temas del día que afecten a todos los departamentos. Contactos bilaterales para los demás asuntos.

Estilo de dirección propio

- Su propia visión.- Dialogante y cercano con sus colaboradores, en los que confía. *Feedbacks* positivos. Suave en las formas pero firme en los “Qués” y los “Cómos”. Aplica estilos afiliativo, participativo y orientativo, por este orden.
- Visión de su jefe de departamento.- Exquisito en el trato. Dialoga y deja opinar pero toma las decisiones. No está encima de los jefes. Cierta debilidad en el aspecto disciplinario.

Estilos de dirección ajenos

- De sus predecesores.- Uno solo: profesional de la gestión, autoritario y con exceso de control. Nula flexibilidad. Sin autonomía para jefes. Guerrero, personalista y sin escucha activa: comunicación solo descendente.
- De sus sucesores.- Preparados, dialogantes, más cercanos que de imposición.

Opiniones

- Formación en habilidades.- Debe ser más intensa en las escuelas, tanto técnica como de habilidades: liderazgo, técnicas de comunicación y negociación.
- Coaching en la práctica.- De utilidad práctica sobre todo en el trato con el colaborador. Ayuda a saber delegar y motivar. Afecta también a los mandos medios de manera positiva.

Valoración resumen de la entrevista

- La dirección de hoteles es hoy imposible sin los equipos.
- La aplicación de los principios de *Coaching* no suponen pérdida de control.
- El futuro es de las direcciones cercanas y dialogantes. No es cierto que sean menos estrictas: solo así se pueden conseguir hoy los objetivos.

6.1.2.5.- Resumen del jefe de departamento J3.

Visión propia

- Personal.- Larga experiencia como jefe de recepción en un hotel de 5 estrellas. Piloto frustrado.
- Jefe de departamento.- Jefe de recepción: ha de ser actor, frío y avisado, de decisiones rápidas; empático con el cliente. Privilegiado observador de sus directores.

Organización

- Día a día.- Temas técnicos: llegadas, facturación, saldos deudores. *E-mails* como consumidores de tiempo. Apoyo a mostrador: hoy muy necesario.
- Coordinación.- Conflictos interdepartamentales frecuentes con Pisos y Servicios Técnicos. Buen clima. Sin *Briefings* propiamente dichos: breves desayunos de trabajo en lugar de los largos monólogos de la anterior dirección.

Estilos de dirección

- De su director actual.- Ya recogidos en el apartado anterior.
- De sus directores predecesores
 - Primero: “de cine”, imponente de presencia, cercano con los clientes y distante con los colaboradores.
 - Segundo: procedencia inglesa, accesible, que escucha, como su director actual; enérgico cuando procede.
 - Tercero: gran gestor, exigente consigo mismo y los demás, falto de humanidad con los colaboradores; más dictatorial que autoritario.

Valoración resumen de la entrevista

- Directores de hoy más cercanos a jefes y personal base. Motivadores. En evolución: nada que ver con los directores de sus comienzos.

TABLA 6.2.- RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR D3 (grupo III de directores noveles)

Visión propia	Organización	Estilos propios	Estilos ajenos	Opiniones
<p><u>Personal</u></p> <p>Siempre en el mismo hotel. Mismo entorno. Acceso a dirección vía Calidad y Relaciones Públicas.</p> <p><u>Del Director de Hotel</u></p> <p>Inclinado hacia el cliente. Apoyo para el cliente externo e interno. Fuerte componente comercial.</p>	<p><u>Día a día</u></p> <p>Gestión, “pateos” del hotel, habitaciones y eventos. Saludos a clientes mañana y noche.</p> <p><u>Planificación</u></p> <p>Gestión comercial externa, recursos humanos, seguimiento presupuestario.</p> <p><u>Coordinación</u></p> <p><i>Briefings</i> diarios meteóricos solo temas generales del día. Resto asuntos contactos bilaterales.</p>	<p><u>Su propia visión</u></p> <p>Dialogante y cercano. Confianza en colaboradores. <i>Feedbacks</i> positivos. Suave en las formas, firme en los “qués” y los “cómos”. Afiliativo, participativo y orientativo, por este orden.</p> <p><u>Visión de su jefe vinculado</u></p> <p>Exquisito en el trato. Dialoga y deja opinar pero toma las decisiones. No está encima de los jefes. Cierta debilidad disciplinaria.</p>	<p><u>Predecesores</u></p> <p>Uno solo: profesional de la gestión, autoritario y con exceso de control. Nula flexibilidad. No escucha. Comunicación descendente.</p> <p><u>Sucesores</u></p> <p>Más preparados. Dialogantes. Más cercanos que de imposición.</p>	<p><u>Formación en habilidades</u></p> <p>Faltan habilidades directivas en las escuelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo. - Comunicación. - Negociación. <p><u>Coaching en la práctica</u></p> <p>Sobre todo en el trato con los colaboradores. Ayuda a delegar y motivar. Útil también para mandos medios.</p> <p><u>Resumen de la entrevista</u></p> <p>Dirección imposible sin equipos. <i>Coaching</i> no significa pérdida de control. Solo cercanía y diálogo aseguran hoy los objetivos.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.3.- Análisis del director D4A

A continuación se procede al análisis de la entrevista al director D4A, primero de los representantes del grupo de directores consolidados.

6.1.3.1.- Opiniones del director D4A

Ficha

- Entrevista realizada el 2.12.2010. Duración, 81 minutos.
- Edad: entre 55 y 60 años.
- Grupo IV de directores consolidados.
- Antigüedad en el cargo de director: 21 años.
- Hotel actual (H4A)
 - Tipo: vacacional, de entre 500 y 550 habitaciones.
 - Cifra anual de negocio: 11 millones de euros con un 33% de *GOP*.
 - Plantilla media anual: 135 empleados, llegando a 200 en temporada alta.
- Jefe de departamento vinculado (J4A): Jefe de Calidad.

Visión propia

Visión personal

D4A contesta a la entrevista de una forma directa, coloquial, mordaz y hasta desvergonzada a veces. Pero su bagaje es tan rico que hemos preferido dejar sus manifestaciones tal cual, sin retoques, aún a riesgo de atentar contra la ortodoxia académica de la presente tesis.

Es un trotamundos. Su vida es un constante cambio de hotel, de país y de continente, atendiendo a los sucesivos destinos a los que le enviaba la compañía, a la que nunca dijo no. Siempre ha tirado de su familia, con lo que sus hijas han nacido y se han criado en lugares muy diferentes. La consecuencia de su trayectoria es un director de hotel polivalente, políglota y polifacético:

Intento ser un profesional dedicado a la empresa que me paga; un nómada o trashumante que ha ido sin ningún problema a donde la empresa me ha mandado y siempre la familia conmigo; de hecho mi segunda hija nació en Singapur y la primera fue fabricada en México y vino a nacer en España... Por eso he pasado por tres o cuatro continentes... Idiomas español, inglés de la carrera, francés del bachillerato, alemán porque viví allí, italiano, holandés y portugués aprendidos en la profesión. También hablo bastante bien el bahasa-indonesio tras mis cinco años en ese país...

Todo un rico balance de experiencia multicultural e idiomas. Aprovecha el rosario de países recorridos para dejar su tarjeta de visita en cuanto a su estilo directivo, que luego ampliará.

Me gusta llegar a un destino, cambiar lo que haya que cambiar, implantar las normas pertinentes y volverme a marchar a otro sitio.

Técnico de Empresas Turísticas, “de los antiguos, cuando el puesto de director tenía su registro oficial de titulados, con muchas más perspectivas de futuro que ahora”, su trayectoria hasta llegar a la dirección de hoteles fue amplia y variada. Ya su aterrizaje en el mundo hotelero fue todo un ejemplo de divergencia entre las materias regladas recibidas y las necesidades del mercado, como él mismo nos cuenta:

Me costó quince días encontrar trabajo, a pesar de mi título y mi registro. “¿Sabes alemán?” era la pregunta que me hacían. “¿No? Pues sigue buscando...”

Recepcionista de noche, recepcionista, mano derecha del propietario de una torre de apartamentos y, ya en Meliá H.I., subdirector de un importante hotel de tres estrellas en una zona turística española. De ahí a otro mayor y, ya como director, a un hotel mexicano en los 90s.

Visión de la figura del director de hotel

Al darnos su idea general del director de hotel, D4A le hace al entrevistador más de la mitad del trabajo:

En aquella época era un dios. Ahora lo hemos cambiado. Tanto para los empleados como para los clientes era un dios al que no se le podía molestar, a quien no le llegaba absolutamente ninguna queja porque todas las parábamos en recepción: teníamos el concepto de que las quejas no le podían llegar a dios.

Ese era el concepto de director de aquella época: lógicamente marcaba sus directrices, que eran seguidas hacia abajo con la disciplina que entonces existía, disciplina militar. Sus instrucciones iban hacia sus jefes, sus jefes hacia los segundos y los segundos hacia los demás, instrucciones que se seguían al pie de la letra, a rajatabla. En mi época de recepcionista en... no recuerdo haber hablado con el director más que en dos o tres ocasiones. Una persona que sabías que manejaba los hilos pero que no bajaba a tierra para ver lo que hacían los demás mortales porque los mortales ya sabían perfectamente lo que tenían que hacer.

O sea, disciplina cuasi militar, jefe inaccesible, directrices que se obedecían y ejecutaban sin la menor vacilación. Un mínimo grado de accesibilidad que en los tiempos actuales ha dado un vuelco considerable y que provoca, a su juicio, mucho estrés en los directores de hoy:

¿Qué ha pasado para que ahora el director sea una persona tan accesible, al alcance de todo el mundo y de cualquier cliente que reclama por cualquier cosa? Hemos pasado de que nadie preguntaba por él a estos momentos en los que el cliente lo primero que dice es “tengo una queja, quiero hablar con el director”. Y automáticamente el director sale... Hemos llegado a que el cliente sabe que el director le va a solucionar cualquier problema mientras esté alojado en su establecimiento, lo que me parece fenomenal, pero claro, ha echado un trabajo más al mucho trabajo que ya tenía. Por eso, bajo mi punto de vista, hay tantos directores que están estresados...

Organización

Día a Día y Planificación

A D4A, como ya se ha avanzado, es muy difícil mantenerle dentro de la estructura general de la entrevista. Salta de un tema a otro y está dispuesto a explayarse sobre lo que para él es un meridiano giro en los estilos directivos de los directores de hotel, circunstancia que le viene como anillo al dedo al objetivo general de la presente investigación.

Se declara contrario al “director de despacho” con argumentos convincentes: “tienes ver lo que pasa y no lo que te quieran hacer ver”; en sus puestos, los colaboradores son los protagonistas, saben lo que tienen que hacer.

A mí no me gusta dar instrucciones desde un despacho; por ahí la mayoría de los directores se quedan en sus despachos, la gestión la llevan sus manos derechas y recibe la información que estas manos derechas les quieren dar. En Asia la gente no sabe y tienes que enseñarles pero en el lugar donde cada uno está trabajando, en el campo de batalla. Así lo hago con el chef, el maître, la gobernanta, el jefe de mantenimiento, etc. Hablamos de cómo solucionar los problemas in situ, allá donde suceden, y buscamos las soluciones. En un despacho puede pasarte como ahora, con un micrófono delante, que te tiembla la voz, que no estás cómodo, miedo escénico. Sin embargo, en sus puestos de trabajo no tienen ningún miedo, están en los puestos que ellos saben ejercer.

Palmaria demostración práctica de la primera clave de *Coaching*, “el directivo no tiene todas las respuestas”, del epígrafe 2.5.1 del presente trabajo.

Coordinación

Inicialmente partidario de los *Briefings* – “casi los trajimos nosotros de Asia”– se declara en contra de ellos para los hoteles españoles con el argumento de que los jefes aceptan mal ser criticados en público y que, además, no suele usarse como instrumento de comunicación bilateral sino en un único sentido:

Te invito a que grabes los *Briefings* de esta empresa o de cualquiera: como mucho, solo el 20% de lo que se habla viene de los jefes. ¡Un 20%! Y eso porque alguien tiene la osadía –o es lo suficientemente abierto– como para hablar de su departamento. El 80% restante lo hablan el director y el

subdirector. Y otras veces llega hasta el 95%, para cubrir el expediente y perder el mínimo tiempo posible. Esto lo he hecho yo y lo he visto hacer a otros directores.

Sin embargo, reconoce la utilidad de las reuniones periódicas de jefes de departamento porque se lleva un orden del día y se levantan actas. Es mucho más partidario de contactos bilaterales in situ, cara a cara, en los que comprobar lo que sucede en realidad y aplicar un silencio administrativo positivo: “si no te dicen nada es que todo está bien”.

En los *Briefings* no llevas nada sino lo que pasó ayer, y quien no lleva nada considera que está perdiendo el tiempo. ¿Por qué hacerle perder el tiempo a nadie? Por eso yo bajo a los departamentos. Considero que se debe dirigir en equipo, con corporativismo, pero hay gente a la que no les sacas nada, absolutamente nada, pero nada de nada, en un *Briefing*, así que es mejor que te vayas a donde están ellos y les saques y veas sus problemas. Así nadie te cuenta lo que tú quieres escuchar: si no te dicen nada es que todo está bien...

Estilos de dirección

Estilo de dirección propio

Declara haber evolucionado con los tiempos, sus sucesivos traslados y las circunstancias, desde el estilo distante y autoritario que ya nos mencionó al hablar de la figura del director de hotel hacia otro, que califica de propio, donde empleados, jefes y propietarios deben tener su espacio:

En un momento de mi vida utilicé el estilo de esos directores de antes de la guerra, llámalos así, de entre el 79 al 86 más o menos, porque la situación lo requería, luego fui gestionando como aquel de finales de los 80. Tras todas mis experiencias por esos mundos creo haber llegado a mi propio estilo de gestión, que creo válido para cualquier hotel o empresa: dar, tanto al empleado de base como a los jefes, el lugar que tiene que tener dentro de la organización. También a los propietarios saber darles el sitio que tienen que ocupar.

Sin duda, esa evolución le llevó de estilos coercitivos a otros de mayor delegación, aunque siempre vigilante. Y al mismo tiempo empieza a marcar diferencias de trato según los perfiles de los colaboradores, base del repetidamente citado Liderazgo Situacional:

Intento gestionar para que el hotel dé resultados, estando cerca de la base, teniendo a mi lado a los jefes de departamento y dándoles toda la delegación que pueden asumir —a algunos de los jefes que ya tienes y no puedes quitarte de en medio no puedes porque no saben asumirla—, pero estando muy encima del trabajo que tienen que hacer. Por eso te comentaba lo que habían cambiado los tiempos...

En efecto, D4A desgrana con precisión la evolución de sus colaboradores y el consecuente giro que él mismo imprime a su estilo directivo para con ellos, forzado, aunque con una claridad de ideas envidiable, por unas circunstancias de gran rotación entre jefes poco preparados:

Por aquí pasaron ocho maîtres, tres chefs, dos gobernantas, tres jefes de mantenimiento, etc. etc. La gente cambiaba de hotel por 200 euros más de salario. A pesar de que tratábamos de seleccionar, teníamos jefes de departamento que no estaban preparados para serlo. Entonces tienes que enseñarles a gestionar el departamento, y eso es muy difícil cuando no traen la base adecuada. Esas personas no pueden asumir la delegación que tú como director quieres darles por falta de capacidad, y tienes que estar constantemente encima de ellos.

Los colaboradores noveles y bien comprometidos del modelo de Crinelli-Maigret – véase la figura 2.5 del epígrafe 2.2.1 del presente trabajo –, aprenden pronto y necesitan de un líder que se aperciba de este cambio y ajuste sobre la marcha su estilo directivo; de lo contrario, no tardarán en producirse la situación de *Management Mismatch* y las frustraciones de las figuras 2.7 y 2.8 del epígrafe 2.2.2.

Claro que acaban aprendiendo... Nuestro jefe de... lleva ya con nosotros más de tres años y ha aprendido un montón, así que le he soltado las riendas y ya funciona por sí solo. Antes no era capaz de asumir esa delegación: o se hubiera vuelto loco o te hubiera dejado colgado. Tenía unos valores que había que aprovechar, pero en su momento.

Sin embargo, no siempre se consigue, a pesar de intentarlo, un final feliz con los colaboradores de perfiles inadecuados: veamos lo que sucede cuando no se encuentra la adecuada motivación para un colaborador conocedor pero desmotivado o con falta de compromiso.

En el hotel... me encontré con un jefe al que no pude alterar en nada su actitud, en absolutamente nada. Y mira que sabía de recepción, pero no tomaba absolutamente ninguna decisión en su departamento. Yo intenté que asumiera esa responsabilidad pero no lo conseguí: en su caso, claramente por falta de actitud, porque saber, sabía.

Se trata de la frustración del líder, perfectamente puesta de manifiesto, ante un colaborador asimismo frustrado al que no consigue hacer reaccionar.

El análisis de situaciones críticas puso de manifiesto dos matices significativos en el estilo de este primer representante del grupo IV de directores consolidados: uno, que podría extrapolarse en general a todos los jefes de equipo, de desconcierto ante las causas reales de motivación de los colaboradores, no siempre evidentes; otro, cierto resabio de autoritarismo no exento de lógica. El primero lo explica por sí solo:

Tenemos un jefe de departamento que al principio no sabía trabajar... Íbamos con él... para explicarle el trabajo, lo que había que hacer... Cuando le llamé para comunicarle que habíamos decidido hacerlo fijo porque era un buen trabajador me respondió que no me preocupara, que a él le daba igual, que se iba a trabajar a otro sitio... Sin embargo le hice fijo y ya lleva siete años con nosotros.

La segunda situación crítica surge por discrepancias de criterio con un colaborador de confianza: a su entender, no podía existir Zona de Interés Común alguna entre él y su colaborador –clave c) de *Coaching* del epígrafe 2.5.1 de este trabajo– por lo que optó por prescindir de sus servicios al considerar inútil cualquier esfuerzo de alineamiento; aplicación palmaria, si bien discutible, de la subhipótesis H1.5 del capítulo tercero.

Cuando llegué aquí exigí que el jefe de calidad se pusiera en la puerta del comedor durante las comidas, hablara con los clientes, subiera a revisar habitaciones... No lo entendió: “Pero es que yo gestiono las quejas en mi despacho.” Le respondí que debíamos buscar las quejas nosotros, y no esperar a que llegaran a ningún despacho. Más tarde, en una reunión, el *maître* comentó una queja de un cliente que decía que nadie de dirección le atendía en el restaurante... Entonces dio un golpe en la mesa, dijo que nadie le iba a cuestionar su trabajo, se levantó y salió de la sala. Enseguida volvió, pero yo le dije: “¿adónde va? Coja esa puerta y... aquí no vuelve más ni asiste a ninguna otra reunión”.

Sin embargo, el modo con que acaba el relato de este episodio deja bien a las claras el motivo último de tan drástica medida, que no parece el resultado de un sesudo análisis propio de técnicas de *Coaching* sino de la aplicación del tradicional estilo coercitivo: “¡Dar un golpe encima de la mesa! ¡Hasta ahí podíamos llegar!”. Que no queden dudas de quién ostenta el mando en plaza...

Por último, este director D4A también evidencia la utilización del estilo directivo orientativo por cuanto comparte con sus colaboradores directos los objetivos a corto y medio plazo: “aquí todos vienen a trabajar, y trabajan, y tú tienes que llevarles a donde va la empresa”, manifestación meridiana de su papel orientador al citar a la empresa y no al hotel concreto donde prestan sus servicios.

Estilos de dirección de los predecesores

D4A distingue dos etapas: los años 78, 79 y siguientes y desde 1985 hasta hoy. Según él, en la primera época los directores hablaban solo con sus colaboradores directos para comunicarles sus instrucciones en un solo sentido, hacia abajo, “y punto pelota”:

No había comunicación alguna hacia la tercera línea, considerando como segunda línea a los segundos jefes... Y desde luego nada en los dos sentidos: instrucción y hacer, eso era todo, y no se recogía *feedback* alguno simplemente porque al director no le interesaba nada ¿Para qué, si era el que mandaba?

Ni siquiera como segundo de a bordo notó complicidad o compañerismo alguno:

El director que tenía en... estaba en posesión de la verdad más absoluta y tú eras el eslabón que tenía que transmitir esa idea hacia abajo y velar porque se cumpliera esa orden. No notabas distancia en el sentido profesional pero sí en el de amistad y compañerismo... no sentí el *feedback* necesario por su parte ni la sensación de tomar las decisiones consensuadas.

Ya a partir del 85 u 86 empezó a notar, con A. como director, comunicación hacia la tercera línea y cierto grado de complicidad: un estilo más accesible y cercano con práctica de la escucha activa y consideración de las opiniones de los demás, si bien reservándose las decisiones para sí.

Con A. sí tuve ese *feedback*: aunque a la postre las decisiones que se tomaban eran las suyas, al menos había la posibilidad de un intercambio de opiniones y a veces pude comprobar cómo ponía en práctica algunas de mis opiniones, lo que le identificaba como un director más receptivo a las ideas de quien trabaja codo a codo con él. Ahí sí noté que el director estaba mucho más cercano, totalmente cerca diría yo, del personal base. Que les hiciera caso es otra cosa...

Estilos de dirección de los sucesores

Piensa que todos los directores, en sus principios, son coercitivos porque “creíamos que era el único sistema que permitía controlarlo absolutamente todo. Yo mando y todos obedecen” y que, después, tienden a cambiar. De hecho solo uno de sus subdirectores compartía ya de inicio su propio estilo actual, mientras los demás han ido cambiando desde estilos coercitivos a más participativos.

S., aunque todavía no es oficialmente director –y mientras no se llega no se sabe cómo actuará–, era un auténtico manojito de nervios en su anterior hotel, descentrado, no pegaba pie con bola... Tras año y medio con nosotros, él mismo reconocía cuánto había cambiado, llegando casi a ser una extensión mía cuando yo no estaba.

Confía en que, de igual forma, su subdirector actual cambiará en el futuro a pesar de presentar hasta el momento perfiles autoritarios:

Siempre es coercitivo. Siempre. Si manda algo y no se hace, agarra unos rebotes... Y eso que es todavía subdirector. Como no cambie... Pero si F. cambió y S. cambió, él también cambiará, supongo...

Formación en habilidades

Al ser preguntado por los contenidos de los planes reglados de Técnicos en Empresas y Actividades Turísticas, empieza por reconocer el importante papel jugado por estos estudios y su fácil inserción laboral en el pasado:

Ahora lo desconozco pero en aquel momento, con un turismo mucho menos desarrollado, podría ser apropiado para lo que entonces queríamos hacer. De hecho la mayoría de los que lo estudiamos acabamos como directores de hotel.

Pero la formación que realmente le ha marcado es la recibida posteriormente, tanto interna como externa. Y destaca expresamente la de habilidades directivas...

Todos los cursos son aprovechables en la medida de que puedas, y te dejen, ponerlos en práctica. Fuera hemos hecho bastantes pero de estrategias de ventas, comercialización, etc. De los que he recibido de Sol Meliá, unos los he puesto en marcha de inmediato y otros no, tal vez porque no se hayan dado las circunstancias idóneas para ello. En particular los de habilidades directivas han cambiado mi forma de dirigir. Totalmente.

Coaching: aplicación práctica

Para D4A no caben dudas sobre la aplicación práctica de los conceptos clave de *Coaching* e introduce una importante matización: si bien es cierto que los estilos directivos han de ajustarse al perfil de los colaboradores, también lo es que estos perfiles cambian según la ubicación geográfica de los hoteles. Su amplia experiencia internacional así lo certifica, concediendo un valor añadido a tales conceptos a la hora de facilitar los cambios necesarios de estilos en función también de los diferentes destinos.

Dejemos que él nos lo explique:

No es lo mismo dirigir aquí que en Asia. Si volviera allí tendría que volver a los estilos autoritarios que aquí ya no funcionan y que ya no practico. Y de la misma forma, si no hubiese sido por los cursos recibidos yo hubiera continuado aquí con el mismo estilo autoritario que traía de Asia. No sé cómo les han afectado a los demás, pero a mí desde luego que sí: sería imposible dirigir en España como lo hacía en Asia. Y algo tendrán que ver esos cursos...

Valoración-resumen de la entrevista

Tiene muy claros los cambios que han tenido lugar en los estilos de los directores de hotel a lo largo de estas cuatro últimas décadas en línea con la hipótesis central H1 del presente trabajo pero, además, distingue los comportamientos de los directivos jóvenes de los anteriores con un ejemplo realmente demoledor:

Pues que los cambios de estilos directivos son indiscutibles. Los directores jóvenes son autoritarios al principio, quizá por inseguridad, pero después cambian a estilos más suaves y de participación. Los directores antiguos, al menos los que yo he conocido, empezaron autoritarios, siguieron autoritarios y se jubilarán autoritarios. Era su estilo propio y no lo cambian. M., que vivió los momentos mas duros como director en..., debería haberse dado cuenta y cambiado después su estilo coercitivo cuando llegó aquí, con circunstancias totalmente diferentes, pero siguió exactamente igual. No adaptó su estilo a las circunstancias, como intentamos hacer ahora.

Defiende que la participación es indispensable en los tiempos actuales y que son los equipos los que verdaderamente hacen funcionar a los hoteles:

El sistema actual de dirección de hoteles pasa por el cambio que yo he notado y sentido en mí mismo: hemos pasado de un estilo autoritario-coercitivo a un estilo cooperativo de dirección. Contando con la gente, estando con la gente y sabiendo que son ellos los que tiran del carro para que un establecimiento o una organización funcionen. Si no cuentas con ellos, mal asunto.

Sin embargo, no pierde de vista la necesidad de mantener el control pero de forma discreta, reconociendo y no presionando a quienes hacen bien su trabajo y dando directrices a quienes las necesiten. Y presta mucha atención a las formas a la hora de dar *feedback*: las llamadas de atención –y también la petición de disculpas, cuando proceda–, asimismo han de ser siempre discretas.

Haciéndolo así controlas, no cabreas a la gente –si los llamas constantemente a tu despacho para controlarles lo harían–, estás con ellos en su sitio, aprendiendo de profesionales que saben hacer su trabajo, enseñándoles en su caso... Yo nunca echo broncas en público, pero tampoco pido perdón delante de nadie. No debes estar en esa situación: si hay que ser duro con alguien se le llama aparte y se le pega la bronca y punto. Y si hay que disculparse, también a solas.

6.1.3.2.- Opiniones del jefe de departamento J4A

Ficha

- Entrevista realizada el 1.12.2010. Duración: 47 minutos.
- Edad: entre 40 y 45 años.
- Antigüedad como jefe de departamento: 10 años.
- Cargo actual en el hotel H4A: Jefe de Calidad.

Visión propia

Visión personal

Licenciado en Derecho, ha trabajado en numerosas actividades: compañías de seguros, editoriales, hoteles. Su posición actual en el hotel es la de Jefe de Calidad, en

realidad adjunto a la dirección del establecimiento, con una amplia perspectiva para opinar con conocimiento de causa sobre los estilos directivos que aquella aplica. Duplica el requisito de cinco años exigido para ser entrevistado.

Está contento en su puesto actual al que accedió desde uno similar en otro hotel ajeno a la compañía, con la vana esperanza de desempeñar “horarios normales”.

Después de haber pasado muchos años trabajando con horarios raros por fin parecía que iba a tener horarios normales y la verdad es que no fue así, y a día de hoy seguimos trabajando fines de semana y fiestas de guardar (risas).

Visión de la figura del jefe de departamento

Su primer contacto con Calidad lo tuvo en actividades industriales ajenas a la hostelería antes de incorporarse a su puesto actual, con lo que ya conocía su problemática y objetivos. Pero pronto observó claras diferencias entre las formas de aplicarla, en especial el contacto directo con el cliente:

En la industria lo conocía como control de procesos, de fallos, de mejora. En los hoteles pronto me di cuenta que tenía también esa faceta, pero había otra más bonita que es el contacto directo con el cliente, que gestiona la estancia del cliente y no la producción de botellas. Por eso me pareció desde el principio más enriquecedor, más personal. Cada cliente puede tener una visión personal distinta de los servicios que damos y eso me atrajo muchísimo.

Considera una importante frustración “tener que recibir las quejas de clientes que a veces no admiten algún cambio en el servicio, pero entre mil clientes siempre puede haber algún descontento”.

Organización

Día a Día

El contacto directo o indirecto con los clientes le ocupa gran parte de su tiempo:

Lo primero que hago es pasar por Recepción para que me den cualquier tipo de novedades de clientes, si hay alguna queja, si alguno quiere algo en especial. Después reviso el listado de clientes VIPs, la asignación de habitaciones, si han llegado o no; subo a revisar las habitaciones de esos clientes y, si hay algún problema con ellas, las cambio.

Produce personalmente las listas de atenciones a los clientes pendientes de llegada tras coordinarlas con dirección y recepción, y gestiona las quejas, sugerencias o reclamaciones, trabajo a veces directo y a veces puramente burocrático:

Ver los cuestionarios de clientes que entran por *e-mail*, contestar a los que lo piden, anotar los fallos u observaciones para comentarlas con los departamentos, en total una hora u hora y media de ordenador por día.

A pesar de ello, en su faceta de supervisor de las instalaciones y servicios, y secundando el “pateo” del hotel común a prácticamente todos los directivos hoteleros de Meliá H.I., no se deja monopolizar por el trabajo de despacho:

Reviso todos los días algunas [habitaciones] más siguiendo el programa de control de calidad de Pisos... Me doy una vuelta por todo el hotel, reviso la comida del personal, me quedo en la puerta del comedor a hablar con los clientes, si no las tres horas de servicio todo el tiempo que puedo, también dependiendo de la época del año y los hábitos de los clientes. Después depende del día pero, si está tranquilo, apoyo a la Recepción, reviso las instalaciones... Éste es un hotel muy grande y conviene estar siempre en movimiento.

Planificación

Preguntado por la proporción de su tiempo que responde a tareas planificadas con antelación y a acontecimientos sin planificación posible, J4A se inclina por un reparto equitativo, a partes iguales: “un 50/50%”, afirma.

Esos son los puntos básicos de la jornada, a completar con lo que pueda haber: eventos, a los que hay que prestar atención, problemas puntuales a los que acudir, en fin, los imponderables.

Coordinación

La relación con dirección, de la que forma parte en un segundo escalón codo a codo con el subdirector ejecutivo, es muy fluida, compartiendo objetivos y procedimientos. Mientras aquél se encarga de los matices numéricos y de gestión sobre todo, nuestro protagonista se reserva las relaciones con los clientes, tanto externos como internos: respecto de estos últimos, vale la pena destacar su mayor cercanía porque, como él mismo dice, “siempre les cohibe un poco hablar con la dirección...”.

No sé en otros hoteles pero en éste tengo tanta relación con dirección como el subdirector. La diferencia estriba en que él toca más los números y participa más en las decisiones y yo estoy metido más en las relaciones con los clientes, pero en lo que respecta a las revisiones de procesos y servicios vamos a la par.

El director lo que quiere es que yo sea sus ojos en esa parte para que él no tenga que estar todo el tiempo dando vueltas por el hotel. También me pide mi visión sobre según qué cosas, ver lo que hay que mejorar, ver si los clientes están contentos o no... También a nivel de cliente interno, decirle cómo está el personal, intentando que el personal tenga más confianza, se suelte más conmigo que con el director, cosa normal porque siempre les cohibe un poco hablar con él. Es una situación intermedia que, siendo dirección, está más cercana al personal y es uno más.

Estilos de dirección

Estilos de dirección de los predecesores

Sitúa al primer director que recuerda, en la década de los noventa y dentro de la compañía, dentro de los directores autoritarios y distantes, adecuado, a su entender, al tipo de jefes de departamento con el que contaba:

F. era un director bastante autoritario, le gustaba reunirse diariamente con los jefes de departamento a primera hora de la mañana. No creo que fuera un director muy presencial, en el sentido de estar continuamente en el hotel. Diría que el estilo era adecuado para el tipo de jefes de departamento que tenía, de edad y con mucha antigüedad...

Por lo que pude ver, era un estilo de llegar por la mañana, reunir a sus jefes, dar las órdenes muy claras y muy precisas, que se sepa quien lleva el mando, y a lo mejor ya no se ven más en todo el día y mantiene las relaciones a través de sus subdirectores. Pero con esa mínima charla ya los jefes se ponen en marcha y (risas) el miedo guarda la viña y ya está; no hacía falta que el director estuviera diez horas en el hotel, ni mucho menos.

La comunicación fluía solo en un único sentido, “siempre desde dirección hacia los jefes, nunca al revés”, lo que da una clara idea de ausencia de escucha o de participación activas en relación con los miembros de su equipo.

Al segundo director, en su periodo fuera de la compañía, le reconoce un talante más abierto y cercano, aunque le reprocha cierta falta de personalidad o exceso de conformismo a la hora de imponer los objetivos a sus colaboradores. Como en el caso anterior, tiende a justificar tal conducta por los condicionantes con que se encontró: fuerte conflictividad, escaso apoyo y producto muy deteriorado por la falta de inversiones.

Se llamaba T. y tenía un tipo de dirección mucho más suave o tranquila. Era un hotel con muchos años, condicionado por una fuerte presencia sindical y por la falta de inversiones. Intentaba sacar lo mejor del departamento de A y B –de donde venía–, siempre estaba allí, pero conseguir que el personal trabajara algo más o que el edificio mejorara le costaba porque no tenía apoyos. Pero intentaba acuerdos de forma relajada y tranquila y, si no los conseguía, tampoco le afectaba mucho: no era exigente con los objetivos y prefería ceder.

A un tercer director, aún fuera de la compañía y bastante más joven, no duda en adjudicarle un estilo “completamente moderno, por decirlo así”. Y no duda en precisar lo que entiende por ello, esto es, una clara mezcla de estilos participativo y afiliativo:

M. quería la participación de los jefes de departamento, diálogo continuo, petición de ideas, reuniones, incluso promovía reuniones fuera del trabajo para tomar una copa. Fueron dos años y a mí me escuchó bastante en el área de actividades de día y de noche y aceptó muchas de mis ideas, con

comunicación de ida y vuelta. Con el resto de los departamentos, con jefes jóvenes, también fue igual...

Estilos de dirección del director D4A

Califica con evidente complicidad su estilo directivo de “minimalista” porque, en su opinión, hace lo que hay que hacer y no se pierde en cuestiones secundarias: “es como si tuviera esa visión rápida que le hace distinguir entre lo que es importante y lo que no”. Dentro de la afabilidad general que caracteriza sus respuestas, cree que su director siempre hace lo correcto aunque las circunstancias provoquen a veces resultados inapropiados.

El hotel va siempre fluido con él, y él no va a la contra. Los dos primeros años tuvo que cambiar muchísimas cosas, precio medio, tipo de cliente, supongo que por directrices de compañía, y lo fue haciendo poco a poco. Al final veíamos que lo que hacía era correcto, con independencia de los resultados, que unas veces salían y otras no, pero no por su gestión sino por circunstancias como la crisis de ahora.

Presta especial atención a su modo de coordinar los departamentos –mediante contactos bilaterales más que *Briefings* generales–, sin duda diferente de aquellos a los que estaba habituado. Y muestra su total sintonía con él:

Se reúne con los jefes cuando es interesante y aportan cosas, y no lo hace cuando los propios jefes no tienen nada que decir. Dejó de hacer las reuniones cuando vio que los jefes solo pensaban en volver a sus departamentos, pero sigue reuniéndose con cada uno de ellos en sus propios departamentos. Prefiere la relacional unipersonal con sus jefes, estoy convencido: prefiere las distancias cortas, muy cortas, y ahí gana bastante. Y no me parece que sea mala aunque vaya en contra de la tendencia general...

Destaca sobremanera su dedicación casi monástica, y valora muy positivamente que su constante presencia en el hotel les aporta a los jefes tranquilidad y seguridad y nunca agobio o presión.

Es un director presencial, de los de doce horas diarias, lo que nos da cierta seguridad, porque no da gritos, ni echa broncas, ni persigue a la gente, sino que sabes que está ahí por si tienes alguna duda o problema, pero no te presiona ni se mete en tu trabajo. Y eso se agradece. Siempre tiene su despacho abierto y con que llames te deja pasar y es así con todos los jefes... Saber si [el director] está o no le produce estrés a los jefes de departamento porque en cuanto aparece puede llegar el palo o la llamada. Con este director su presencia no significa que esté encima de los jefes. Todo lo contrario: te da tranquilidad porque sabes que el máximo responsable está en el hotel.

Respecto de la toma de decisiones, J4A destaca que su director actual, salvo en las decisiones importantes –que impone explicándolas–, deja que sus colaboradores

descubran por sí mismos lo que es correcto y lo que no, asumiendo de manera natural que él tiene siempre la razón, lo que certificaría su estilo nada coercitivo aunque no su capacidad para la escucha activa; el entrevistado nunca se pronunció sobre el hecho de que en alguna ocasión él pudiera ser el equivocado.

A veces te hace ver que lo que a ti te parece importante para él no lo es tanto, pero te deja trabajar y al final te das cuenta de que él tenía razón. Él no impone sino que te deja hacer y que te des cuenta de que te has equivocado. Solo impone aquellas decisiones importantes que tiene que tomar como director y las explica, pero te deja trabajar.

En cuanto a la distribución de tiempos y tareas que realiza, sus declaraciones muestran también una sintonía casi total con su director, equilibrado en su opinión en los aspectos comerciales, de servicio, operativos y de desarrollo de recursos humanos:

En verano, cuando todos los clientes españoles llegan al mismo tiempo a última hora al restaurante, ya está él allí antes que tú acomodando clientes y alternándose contigo en las ayudas puntuales. Le ves muy cercano al personal base. Siendo el hotel tan grande sabe cuándo pasearse, cuándo saludar a un cliente y cuándo hablar con un empleado.

El análisis de situaciones concretas pone de manifiesto que su director no es precisamente partidario de *feedbacks* notorios o ejemplarizantes: “esta dirección no es mucho de felicitar expresamente pero solo con mirarte sabes que lo has hecho bien”. Se supone que, por la misma razón, sabrías cuándo lo has hecho mal... Pero cuando el tema es serio, como en una ocasión donde su intervención evitó males mayores, sí reconoce haber recibido un expreso *feedback* positivo.

En definitiva, J4A resume en un solo párrafo las diferencias de estilos entre los directores que ha conocido:

El primero coercitivo; el segundo negociador; el tercero de compartir decisiones con sus jefes; y el actual minimalista en el sentido que dije. Él usa mucho la frase “que los árboles no te tapen el bosque”; en este trabajo se te ponen delante cosas que crees importantes y sin embargo esas están al fondo. Y él tiene una buena visión de lo que es realmente importante.

Valoración-resumen de la entrevista

Creo que sí, que los estilos directivos están cambiando. La forma de dirigir de hace quince o veinte años, tal vez por el tipo de trabajadores de entonces, menos formadas, que venían de los pueblos, era dar órdenes y dirigir; y ya está. También había otra idea de la autoridad que ahora no existe, aceptando las órdenes de los superiores sin pedir explicaciones. Todo eso ha evolucionado en la sociedad, no solo en los hoteles, por eso cada vez va a ser más difícil utilizar esos estilos porque los de abajo ya han crecido con otros valores y van a rechazar estilos autoritarios en el futuro.

Alto y claro. De la mano de los cambios sociales, a los que no pueden ser ajenos los hoteles, el jefe entrevistado considera que los estilos directivos de los directores de hoteles españoles han cambiado de forma sustancial, partiendo de un autoritarismo admitido en el pasado por colaboradores poco formados pero que no sería aceptado en una escala de valores actual.

6.1.3.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D4A

A pesar de reconocer que en sus comienzos adoptó un estilo coercitivo “como todos los que empiezan, quizá por inseguridad”, pronto giró hacia estilos más participativos y hacia la práctica sistemática de la delegación cuando ello era posible. Su prolongada estancia en Asia tampoco le ayudó mucho ya que, como él mismo reconoce, “allá los estilos participativos y cercanos son impensables”. Con independencia de tal evolución, es partidario de estar siempre vigilante y apuesta por un discreto control a distancia, proporcionando *feedbacks* alternos también discretos.

D4A practica en su día a día el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard repetidamente descrito en este trabajo, procurando ajustar sus estilos directivos a los perfiles de sus colaboradores. La fuerte rotación de empleados de su hotel, con numerosos cambios entre sus jefes de departamento, de diferentes procedencias y formación, le hace estar muy atento a las tareas que puede delegar y a las formas de hacerlo, dejando trabajar muy sueltos a los de demostrada capacidad y motivación y atando corto a los de escaso desarrollo. Para ello busca activamente las fuentes de motivación de sus colaboradores, no siempre evidentes como él mismo nos ilustra con casos concretos. En este cometido declara acertar casi siempre, si bien muestra una íntima frustración por no haber podido reconducir a un jefe de departamento competente pero desmotivado e incapaz de asumir su responsabilidad y tomar decisiones.

No hay evidencias de que sepa reconocer sus propios errores ya que, en caso de opiniones encontradas, dice dejar que sus colaboradores acaben por darse cuenta de sus equivocaciones, sin mencionar siquiera la posibilidad de que alguna vez pudieran estar en lo cierto. Sí reconoce la eventualidad de tener que pedir excusas en algún momento, pero “siempre en privado”.

Otra pauta de la existencia de un posible estilo coercitivo encubierto la da su reacción sin contemplaciones al verse tratado con desconsideración por un colaborador, aplicación paradigmática de uno de los principios clave de *Coaching*

explicados en el epígrafe 2.5.1 precedente: *Coaching* no significa incondicional sometimiento a los colaboradores ni renuncia a los objetivos empresariales. Pero su enérgica respuesta parecía venir motivada más por las formas desconsideradas de su subordinado que por el fondo de la cuestión. Recordemos sus palabras: “¡Dar un golpe encima de la mesa! ¡Hasta ahí podíamos llegar!”.

Por último no es partidario de la coordinación departamental mediante *Briefings* generales, sino de contactos bilaterales con los jefes. Cree que se podrían ahorrar porque, en sus propias palabras, la experiencia le dice que entre el 80 y el 95% del tiempo solo habla la dirección y los jefes callan.

Su Jefe de Calidad corrobora en gran medida estas afirmaciones. Asistió a la suspensión de los *Briefings* que se hacían anteriormente y su sustitución por contactos unipersonales “en los que [el director] gana bastante”. Sus declaraciones, escasamente críticas con su director, evidencian la alta opinión que tiene de él: hace lo que tiene que hacer, es muy trabajador, accesible para todos y su presencia no genera estrés entre los jefes sino tranquilidad. Algo reacio a dar *feedback* expreso, solo lo hace cuando el tema es importante. Respecto de la toma de decisiones, no nos aclara lo que sucedería en caso de discrepancia con un colaborador; se limita a afirmar que no impone nada sino que espera a que “te des cuenta tú mismo de que te has equivocado” y, eso sí, cuando toma decisiones siempre las explica, lo que sugiere una mezcla de estilos orientativo y desarrollador. Ha de mantenerse, pues, la duda sobre si se trata de un genuino estilo participativo o de uno coercitivo aplicado con formas suaves y conciliadoras, equívoco perfil que ya hemos visto en alguno de sus compañeros.

6.1.3.4.- Resumen del director D4A. (Cuadro sinóptico al final de este apartado)

Visión propia

- Personal.- Técnico de Empresas y Actividades Turísticas (TEAT). Muchísima movilidad en su trayectoria profesional. Conocedor de múltiples países e idiomas. Amplia experiencia como director.
- Director de Hotel.- Llegar, mejorar, consolidar y cambiar de hotel. Antes dioses, hoy accesibles para clientes y empleados. Mucho estrés.

Organización

- Día a día.- No al “director de despacho”: los problemas han de resolverse in situ.

- Planificación.- Los jefes saben lo que han de hacer. No agobiarlos.
- Coordinación.- En desacuerdo con los *Briefings*: se cuenta lo que la dirección quiere escuchar. Bajar a los departamentos para ver los problemas reales.

Estilo de dirección propio

- Su propia visión.- Resultados. Dar a cada uno su lugar en la organización. Estilos flexibles según perfiles. No estar encima. ¿Coercitivo encubierto?
- Visión de su jefe de departamento.- No está encima de los jefes. No impone. No presiona, tranquiliza. Si decide, explica. Accesible. Prefiere las relaciones unipersonales a los *Briefings*.

Estilos de dirección ajenos

- De sus predecesores.- Comunicación solo hacia abajo. Siempre en posesión de la verdad. Decisiones unilaterales sin diálogo. Distantes.
- De sus sucesores.- En principio coercitivos para garantizar control. Cambian luego a estilos participativos (unos antes que otros).

Opiniones

- Formación en habilidades.- Estudios de TEAT de fácil inserción laboral en el pasado. Decisiva formación en habilidades posterior en la empresa: cambió su estilo directivo.
- Coaching en la práctica.- Aplicación práctica indudable, dependiendo de la ubicación geográfica: *Coaching* esencial para ajustar estilos a perfiles y circunstancias.

Valoración resumen de la entrevista

- Los cambios en los estilos directivos son indiscutibles.
- Los directores antiguos empezaron, siguieron y acabaron autoritarios: no intentaron cambiar.
- Los directores jóvenes se esfuerzan por cambiar, y lo hacen.

6.1.3.5.- Resumen del jefe de departamento J4A

Visión propia

- Personal.- Licenciado en Derecho. Larga experiencia como jefe de calidad dentro y fuera de la empresa.
- Jefe de departamento.- Calidad industrial: control de procesos, fallos y mejora continua. Calidad hotelera: lo mismo más contacto directo con el cliente.

Organización

- Día a día.- Atención a clientes externos e internos. Control de atenciones. Revisión de instalaciones y servicios. Apoyo a recepción. 50% imponderables.
- Coordinación.- Bilateral constante con dirección: equivale a sus ojos ante clientes y empleados. Sin *Briefings*, que considera inútiles.

Estilos de dirección

- De su director actual.- Ya recogidos en el apartado anterior.
- De sus directores predecesores
 - Primero: coercitivo. Mínima comunicación: órdenes claras y precisas. “El miedo guarda la viña”.
 - Segundo: negociador. Conciliador y poco exigente con los objetivos. Sin apoyos.
 - Tercero: comparte decisiones con sus jefes. Muy comunicativo. Afiliativo.

Valoración resumen de la entrevista

- Los estilos directivos cambian forzados por los cambios sociales. Anterior idea de autoridad no aceptada en la actualidad, ni tampoco lo será en el futuro.

TABLA 6.3.- RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR D4A (grupo IV de directores consolidados)

Visión propia	Organización	Estilos propios	Estilos ajenos	Opiniones
<p><u>Personal</u></p> <p>TEAT. Gran movilidad. Muy internacional. Amplia experiencia e idiomas.</p> <p><u>Del Director de Hotel</u></p> <p>Funciones: llegar, ver, mejorar, consolidar y cambiar de hotel. Antes dioses, hoy accesibles. Oficio de estrés.</p>	<p><u>Día a día</u></p> <p>Fuera del despacho. Los problemas se resuelven in situ.</p> <p><u>Planificación</u></p> <p>No agobiar a los jefes. Saben lo que se hacen.</p> <p><u>Coordinación</u></p> <p>No cree en los <i>Briefings</i>: se cuenta lo que la Dirección quiere escuchar. Baja a los departamentos.</p>	<p><u>Su propia visión</u></p> <p>Prioridad: los resultados. Da a cada uno su lugar en la organización. Estilos flexibles s/perfiles. No estar encima. ¿Coercitivo encubierto?</p> <p><u>Visión de su jefe vinculado</u></p> <p>No está encima, No impone. Tranquiliza, no presiona. Si toma decisiones, explica. Accesible: prefiere el contacto personal a los <i>Briefings</i>..</p>	<p><u>Predecesores</u></p> <p>Comunicación descendente. En posesión de la verdad. Sin diálogo: decisiones unilaterales. Distantes.</p> <p><u>Sucesores</u></p> <p>Coercitivos en principio para garantizar control. Cambian luego a estilos participativos (no todos).</p>	<p><u>Formación en habilidades</u></p> <p>TEAT de fácil inserción laboral en el pasado. Formación posterior en la empresa: cambió su estilo.</p> <p><u>Coaching en la práctica</u></p> <p>Indudable. Depende de la ubicación geográfica. Esencial para ajustar estilos a perfiles y circunstancias.</p> <p><u>Resumen de la entrevista</u></p> <p>Cambios indiscutibles. DH veteranos autoritarios DH jóvenes que se esfuerzan por cambiar.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.4.- Análisis del director D4B

A continuación se procede al análisis de la entrevista al director D4B, segundo de los representantes del grupo de directores consolidados.

6.1.4.1.- Opiniones del director D4B

Ficha

- Entrevista realizada el 2.12.2010. Duración, 67 minutos.
- Edad: entre 35 y 40 años.
- Grupo IV de directores consolidados.
- Antigüedad en el cargo de director: 10 años.
- Hotel actual (H4B)
 - Tipo: urbano, de entre 300 y 350 habitaciones.
 - Cifra anual de negocio: 15 millones de euros con un 30% de *GOP*.
 - Plantilla media anual: 155 empleados.
- Jefe de departamento vinculado (J4B): Jefe de Recepción.

Visión propia

Visión personal

Diplomado en Turismo, quiere hacer de manera inminente la licenciatura por la vía del Máster Oficial y después un MBA. Muy comprometido, pues, con la formación propia. Sin embargo, tres asignaturas le cortaron el paso a la titulación de Ciencias Empresariales, y “no me veo con corazón para terminarlas”. Ha completado su formación con algunos de los *Professional Development Programs (PDP)* de la Universidad norteamericana de Cornell. Con idiomas aunque su hotel actual no le obliga a practicarlos con asiduidad.

Persona muy activa físicamente hasta su acceso a la dirección de hoteles, espera superar esta etapa para volver a disfrutar de su tiempo:

Antes era muy montañero, ahora menos porque estoy casado y tengo dos hijos pequeños de cuatro y dos años. Mi trabajo me ocupa mucho tiempo, así que el tiempo libre se lo dedico a mi familia. He sustituido el montañismo por otras actividades como paseos, no escaladas, barrancos ni cosas de esas. Soy consciente de que esto es una etapa y cuando mis hijos sean mayores ya volveré a tener mi tiempo –enfatisa “mi” –. También me gustaba mucho leer, me cepillaba tres libros al mes, y ahora con uno me llevo tres o cuatro meses (risas).

Se considera una persona muy constante, de retos, casi masoquista, que declara ser humilde en línea con los valores de su compañía:

En el plano personal soy una persona muy constante, muy de retos, a veces hasta me gusta sufrir un poco para ver si los consigo o no, soy al mismo tiempo una persona humilde y tengo la suerte de tener unos valores que coinciden con los de mi compañía.

Su acceso a la dirección fue relativamente rápido, primero en una compañía pequeña y después, tras una estancia en Alemania para mejorar el idioma, ya en Meliá H.I. como subdirector en la ciudad española de...

Visión de la figura del director de hotel

Lo que más valora de esta figura es la variedad de problemas y temas que aborda, lo que le supone un reto constante:

Disfruto mucho con mi trabajo como director. Toco muchas áreas, no soy experto en ninguna pero sí que sé de muchas cosas, y esta variedad te permite que el trabajo no sea monótono.

En su trabajo destaca dos aspectos fundamentales: el manejo de recursos ajenos, que le confiere la entidad de empresario, o al menos le identifica con él, y el contacto con los clientes, para lo que la competencia de Orientación al Cliente le surge durante toda la entrevista de manera natural.

Eres como un pequeño empresario, bueno, no tan pequeño. Tienes que gestionar un negocio que no es nuestro y tenemos que dar beneficios al propietario. Eso nos hace muy responsables ya que gestionamos grandes cantidades de dinero que no es nuestro. Pero eso lo hacen todos los directores de empresas. Lo que caracteriza al director de hotel es el contacto con el cliente, que es la base de nuestro negocio, y los servicios que les proporcionamos.

Organización

Día a Día

La descripción de un día normal en su trabajo es muy prolija y plena de matices. Desde las ocho de la mañana hasta las primeras horas de la noche alterna tareas de información, comercialización, supervisión, coordinación y relaciones con los clientes y empleados. Considera el hotel como un ámbito teatral en el que el director juega el papel de protagonista principal:

Hay que pensar que se entra como en un escenario en el que hay que saludar a empleados y clientes, porque todo el mundo está observándote, lo que haces y lo que dejas de hacer.

La información de cómo ha ido el día anterior le sirve como punto de partida; como él mismo reconoce, “sin esta información no puedo ni vivir...”:

Mi manía es mirarme todos los números de cómo ha ido el día anterior, la ocupación, la facturación, el *pick-up* por segmentos, empresas y clientes asiduos que entran en el día...

Los recorridos por el hotel, que considera fundamentales y en los que no utiliza los ascensores, son otra de sus prioridades. “Hago dos al día y a veces tres para que el trabajo de oficina no nos capture y nos aleje de lo que al final es el negocio: el cliente, los empleados y el hotel”; la seguridad con que los describe evidencia consistencia en su realización diaria:

Acto seguido me doy una vuelta por el hotel. Suelo empezar por los desayunos porque los clientes de empresas se van del hotel muy temprano y es la única oportunidad que tengo para saludarles. Después las instalaciones del hotel: primero el comedor de personal para saludar a la gente y después desde abajo hacia arriba la sala de máquinas, que en este hotel está en la planta menos seis; lo hago andando, manía que me transmitió uno de mis directores, no utilizo apenas los ascensores. La zona de Pisos no la hago diariamente pero sí con frecuencia por las mañanas: reviso habitaciones, hablo con las camareras, y a veces pregunto tonterías para mantener el contacto humano con ellas que en un hotel como éste se pierde.

Reuniones de coordinación, contactos bilaterales con jefes de departamento, trabajo de oficina, rondas, temas específicos planificados o no, van completando su jornada:

Después respondo a los correos y esas cosas prácticamente hasta la hora de comer. Por la tarde alterno reuniones con trabajo de oficina y rondas por el hotel para cosas que quiero comprobar y ver personalmente. Todo esto se compagina con el día a día, saludos a clientes, visitas comerciales a empresas que van a ocupar salones a las que saludo yo personalmente, más los imponderables, que no están en la agenda y que suelen ser muchos...

Planificación

A pesar de que, según él mismo reconoce, la proporción entre temas planificados e imponderables es del 70% para los primeros y del 30% para los segundos, D4B es un director que pretende tener ordenada su agenda. Sobre todo en las relaciones con sus jefes de departamento, con los que programa reuniones periódicas:

Posteriormente voy teniendo reuniones con cada jefe: me los distribuyo por los días de la semana aunque con algunos de ellos lo hago a diario, Recursos Humanos y Comercial. Los demás según el día de la semana: Mantenimiento los viernes, *Housekeeping* los lunes, con todos procuro verme algún día de la semana.

Por su importancia para el objeto de la presente investigación, una de cuyas líneas maestras es la aplicación del repetidamente mencionado Liderazgo Situacional, es

decir, la flexibilidad de estilos directivos en función del perfil de los colaboradores, cabe destacar el criterio que D4B utiliza para decidir la frecuencia con la que se reúne con ellos: su eficiencia. Nos lo dice alto y claro:

Bueno, con algunos [jefes] solo [me reúno] de forma esporádica porque funcionan muy bien y no necesitan el seguimiento de una reunión programada.

Coordinación

Utiliza a diario dos herramientas de coordinación: el *Sales Briefing* –reunión de ventas– para coordinación comercial y el *Operations Briefing* –reunión de operaciones– para coordinación del funcionamiento del hotel. Sin duda el tipo de hotel, urbano y de tamaño considerable, necesita de ambas, una para desarrollar a fondo las modernas técnicas de *Revenue Management* de optimización de ingresos y la otra para afinar los servicios y requerimientos de clientes. Él mismo nos los explica:

Después de la ronda tomo un café y me voy al despacho al *Sales Briefing*, que ya dura más que el propio *Operations Briefing*. Dedico mucho tiempo a la parte comercial. Esta reunión es con el Director Comercial y el *Revenue Manager* y repasamos todo el negocio grupal, confirmación de habitaciones, cotizaciones, etc. Manejamos la información entre a seis y nueve meses vista para establecer estrategias, ver lo que está pasando... Esto nos lleva bastante tiempo pero para mí es vital.

A continuación hacemos el *Morning Briefing* o *Briefing* de Operaciones con todos los jefes de departamento, en el que compartimos la información que puede afectarnos a todos y nada más, y nos lleva entre 20 y 30 minutos.

Es de destacar que también D4B está avisado de los peligros de un *Briefing* operativo rutinario y muy prolongado en el que se toquen temas que no interesan a todas las partes; de ahí la precisión final de que solo se traten temas que afecten a todos y que no se extienda más allá de media hora.

Sus prioridades son esencialmente las gestiones comercial y de recursos humanos. Comercial porque a su juicio es la función más importante del hotel, consciente de la vital necesidad de generar ingresos y a pesar de contar en su equipo con un responsable de peso:

Comercial porque para mí es la parte más importante del hotel y si no lo controlo fuertemente se me puede ir de las manos. Necesito saber en primera persona lo que estamos haciendo, señalar las estrategias y tener información de primera mano. Tengo la suerte de tener un Director de Ventas, una figura muy potente en este sentido, pero estoy muy encima: la estrategia la marcamos entre los dos pero muchas cosas salen directamente de mí por la importancia que le doy al asunto.

La gestión de recursos humanos la basa en dos circunstancias muy importantes: la necesidad de dar un servicio coherente con el producto que vende y la existencia de un comité de empresa conflictivo y combativo. Es especialmente aleccionador cómo presta atención a los procesos de inducción al hotel y a la compañía para empleados de reciente incorporación:

Cuando vendo cosas tengo que dar coherencia con mi servicio, por eso tengo que cuidar muy bien a mi equipo desde la selección del personal, las inducciones, la formación y el servicio que estoy dando. Aparte hay un comité de empresa fuerte, aunque ya no es el que había antes, y las relaciones con él te pueden quitar mucho tiempo y darte dolores de cabeza. Son relaciones bastante improductivas, pero es un colectivo que está ahí, que hay que atenderlo, manejarlo y tratar de que afecte lo menos a la operación y a la economía del hotel, sobre todo por las multas, denuncias, etc. que provocan. Los recursos humanos son para mí muy importantes y le dedico mínimo una hora al día si no más.

A los departamentos restantes les concede una prioridad inferior no porque sean menos importantes sino porque, como ya hemos visto, les reconoce a sus responsables un mayor nivel de eficiencia:

Para el resto de departamentos tengo en este hotel jefes bastante buenos y no les doy tanta importancia; ya hemos establecido con ellos los criterios de calidad, número de habitaciones por camarera y demás procedimientos internos, y la operación es bastante lineal. Las reuniones con la Gobernanta son para temas muy concretos y de mejora, como replantear el programa general de limpieza del hotel. Con Recepción lo mismo, tengo un buen jefe, los procedimientos están superestablecidos, muy aquilatados por la compañía, es una persona muy experta y no necesito meterme mucho, la verdad.

Estilos de dirección

Estilo de dirección propio

A estas alturas de la entrevista, D4B ya ha dejado entrever sus características como director. Ha repetido hasta la saciedad que su actuación depende de la eficiencia y del conocimiento de sus responsables, estando encima de quienes no controlan su departamento y dejando hacer a los que sí: “si los jefes son buenos... se les puede dejar trabajar”.

Para mí son estratégicos Comercial y RR.HH. Lo demás es operación y si tengo buenos jefes no me meto tanto. En A y B, una vez marcado cómo aprovechar bien al personal, los turnos, y una buena línea en costes directos yo no me meto en si la flor o la lechuga están p'aquí o p'allá; si los estándares y los costes están bien, hay que estar ahí para que te vean pero yo no me meto. A día de hoy, claro; hace cuatro años sí, me tenía que poner a decir “esta ensaladera no se puede poner” porque los estándares no eran los que yo quería y tuve que dedicar mucho tiempo a implantarlos. Una vez

implantados, si los jefes son buenos, los costes están bien y saben lo que yo quiero se les puede dejar trabajar...

Son matices a destacar las expresiones “estar ahí para que te vean” y “si saben lo que yo quiero”, que revelarían cierto estilo autoritario de fondo. Sin embargo, la flexibilidad en función del perfil de los colaboradores es un claro síntoma de aplicación del Liderazgo Situacional, tantas veces nombrado. Insistido sobre este particular, D4B se escuda tras el respeto a los procedimientos establecidos:

Ahora, sí. Antes hubo que formarlos. Y como yo quiero las cosas es como las quiere la compañía, aunque está claro que cada uno tenemos nuestra personal forma de verlas, pero lo mínimo es hacerlas como las quiere la compañía...

El análisis de situaciones críticas pone de manifiesto algunas de las virtudes de nuestro entrevistado y cómo con constancia y cercanía a sus colaboradores resta protagonismo a unos representantes sindicales más centrados, a su juicio y como es lógico, en sus tareas de representación que en el buen funcionamiento, estabilidad y futuro del hotel:

En efecto eran [el comité] quienes manejaban el hotel... Decidían ellos y los jefes estaban infravalorados. Cuando yo llego y empiezo a funcionar como cualquier director, esto les molesta y en nueve meses recibo 19 denuncias, algunas ridículas... Yo no entendía nada, lo que tenía que primar era el negocio, que el hotel fuera bien, cuantos más empleos mejor, cuantos más fijos también. Cuando les digo a los jefes que vamos a hacer algunos fijos, que miren a sus plantillas y que mis criterios eran buen desempeño, trabajo en equipo, etc., me dijeron asombrados: “¿y de verdad podemos hacer esto?... Es que hasta ahora no lo hemos hecho nunca sino el comité; nosotros nos enterábamos por los propios empleados”.

Como estas actuaciones les molestaron mucho... trataron de intimidarme. Así que me planteé mi propia estrategia. ¿A base de qué? Yo diría que de coherencia y de establecer un sistema de comunicación eficaz: asambleas, reuniones con el personal, por departamentos, a las que asistía yo personalmente para informarles de la realidad de lo que pasaba y de lo que iba a pasar y así los empleados podían contrastar sus propias informaciones. Al reducir la distancia entre base y dirección los empleados cogieron confianza... A partir de ahí hemos conseguido... mayor flexibilidad, la gente libra lo que tiene que librar y poco a poco vamos avanzando. Ahora es un hotel normal y los resultados se están viendo. Nadie sabe lo duro que es, lo que hay que meterse, enfangarse, no perder los nervios ni dar traspies, que es lo que ellos esperan.

Situación no por repetida menos significativa. El éxito de su estrategia, como vemos, lo basa en la mayor accesibilidad de la dirección y su cercanía con los colaboradores, al tiempo que hace recuperar protagonismo a sus mandos medios.

En otra situación con final no tan feliz, declara haber cometido un grave error de juicio: al contratar un colaborador de confianza, se dejó llevar por su brillante currículum y por el prestigio de la multinacional hotelera de la que procedía, sin profundizar en la búsqueda de valores personales y profesionales en el aspirante. Experiencia negativa que dice haberlo marcado para decisiones futuras...

Confíe en alguien que daba muy buena impresión... Al comprobar que los conocimientos que yo le presuponía no los tenía en absoluto pensé dos cosas: una, “cómo soy tan burro que no me he fijado en lo que tenía delante” y dos, “una persona en teoría de un nivel tan alto que no sabe gestionar un punto de venta cómo va a gestionar un hotel”. Yo esperaba explicaciones concretas y cuando veo que no es ni siquiera consciente de la situación le pedí un plan de acción –tendría que haberlo hecho antes–... Tras dos o tres planes de acción te das cuenta de que detrás no hay nada y me puse muy nervioso... La próxima vez que me pase le saco un ejercicio de los tuyos y que me lo haga. O le saco una cuenta de resultados y que me la analice.

Soy una persona muy confiada y creo que la gente es buena, así que con una de estas personas que se venden bien metí la pata... Y he aprendido a no fiarme de las apariencias ni de las grandes compañías. Va en contra de mi naturaleza confiada pero intentaré no volver a caer en el mismo error.

Aprendizaje de prueba y error... Sin embargo, preocupa el hecho de que ni se plantee haber cometido algún error de liderazgo, si bien es preciso reconocerle la precisión demoledora de sus análisis en la descripción de los hechos: aun así, siempre sería bienvenida cierta dosis de duda. Persona constante, de seguimiento pertinaz y de fácil aprendizaje. ¿Y tal vez algo resentida?

A la hora de auto-definirse, D4B lo hace con precisión de manual, destacando rasgos de estilos participativo, desarrollador y nada autoritario que habrá que contrastar con las posteriores opiniones de su jefe de departamento. Tampoco le son ajenos, al menos en teoría, los principios de *Coaching*: obsérvense sus consideraciones “yo no lo sé todo” y “no tengo miedo de cambiar mi criterio” del párrafo siguiente:

Me veo como una persona muy disciplinada, constante, humilde y ética. Sé que estoy gestionando un dinero que no es mío y no me aprovecho de ello, y es fácil sacar provecho personal. Me veo como muy democrático en mi estilo de dirección, intento rodearme de colaboradores que estén bien preparados –yo no lo sé todo– y quiero que mi hotel vaya a más y mejor, y necesito a los mejores. Escucho mucho y no tengo miedo de cambiar mi criterio si mis colaboradores me explican bien las cosas y me hacen ver el porqué. No soy autoritario ni impongo las cosas así porque sí y porque soy el director. Soy muy participativo en este sentido. En algunos casos trato de inculcarles cómo debe ser su trabajo, y con unos lo consigo más que con otros...

Al pedirle que nos adelante cuáles cree que son las opiniones de sus colaboradores sobre su propio estilo de dirección intenta objetivizar su respuesta, aunque sin indicios de autocrítica por ninguna parte:

Te dirían que soy muy exigente pero con motivos y lo entienden, que no soy caprichoso. Muy detallista: a veces bajo hasta el detalle y eso puede molestar. Quiero que la gente trabaje cómoda y a gusto, y creo que lo consigo pero no sé lo que piensan ellos... Los comentarios de clima al menos son buenos: tanto ellos como yo salimos siempre bien en la foto. Y lo mismo en todos los hoteles que he estado.

Estilos de dirección de los predecesores

Tres experiencias con directores jalonan su vida profesional y podrían resumirse, completadas con su propio estilo directivo, como el modelo cronológico de evolución que se pretende demostrar con el presente trabajo: muy coercitivo y dictatorial el primero, coercitivo aunque desarrollador el segundo y flexible y político el tercero. Si su jefe vinculado acabara validando el estilo participativo de nuestro entrevistado, se cerraría el ciclo con él, sin duda el más acorde con los tiempos actuales.

Veamos lo que opina de su primer director con quien, evidentemente, no se identifica en absoluto: se trata del estilo de los “directores mayores”.

Tuve a S., ya jubilado, en 1998, con un estilo muy autoritario. Era mi prueba de fuego en la compañía y pensé que me habían mandado allí para ver si aguantaba (risas) y allí casi aprendí lo que no debía hacer en lugar de lo que debía hacer. Era una forma de dirigir muy autoritaria, el miedo y las amenazas formaban parte de su estilo. Aprendí cómo no se debe tratar al personal, cómo no hacer las reuniones, unidireccionales de dar instrucciones y ningún *feedback*, que hay que escuchar a la gente... Era, llevado al extremo, el estilo de los directores mayores.

Demoleedor testimonio. Al segundo, también coercitivo aunque en menor medida, le reconoce su capacidad desarrolladora, al menos con sus subdirectores; también didáctico, conecedor y poco dado al contacto directo con el cliente, tarea que encomendaba a sus colaboradores directos.

F., también autoritario, al estilo militar, muy estricto pero quería que sus dos subdirectores aprendiéramos. Teníamos reuniones los lunes con todo lo que habíamos hecho la semana anterior para la que había distribuido tareas, se preocupaba de darnos seguimiento semanal... Aplicaba mucha disciplina y seguimiento de los trabajos. Pero tenía que ser lo que él dijera. Lo de proponerle cosas no funcionaba porque tenía muy claro lo que quería y tenía que hacerlo así. Con éste sí que aprendí mucho. Mucho orden, mucha disciplina, mucha limpieza, mucho seguimiento, mucha seguridad. Los jefes de departamento informaban y comentaban mensualmente sus resultados como no he visto hacer en otros hoteles de la compañía... Pero la gente funcionaba también un poco por miedo. Decía siempre que un poco de miedo no está mal.

Vemos nuevas muestras de autoestima y de ausencia de autocrítica al analizar el estilo desarrollador de su predecesor F.: corregía lo que no le gustaba, pero no a nuestro protagonista quien, si nos atenemos a sus propias manifestaciones, siempre acertaba: “despachaba contigo diariamente y si veía que algo no le gustaba –no conmigo pero sí con mi compañero–, lo corregía.”

El tercero, curtido en otras latitudes, ofrecía un perfil más diplomático para quedar bien en toda circunstancia. El contraste con sus antecesores debió ser patente:

G. era muy hábil y adaptaba su discurso a cualquier interlocutor. Hay que entender que venía de fuera con mucha menos presión sobre los costes y con la gestión comercial casi dada. No era tan directo como los directores anteriores, sino más político: él asignaba el papel de poli malo a otras personas y era un gran manipulador para conseguir los objetivos y siempre quedaba muy bien.

Y al cerrar este capítulo con el último de sus directores predecesores, D4B se decanta claramente por el estilo que le gusta y que más le influyó en su manera de dirigir...

Con F. todo era un equipo y ahora es cuando veo que hay departamentos más importantes que otros, con unos jefes con los que tiene mucho contacto y diálogo y otros que manejan el hotel y a los que deja hacer si no hay problemas. Para mí, aunque más dictatorial, con F. había más sensación de equipo.

O sea, como él mismo.

Estilos de dirección de los sucesores

Preguntado por la nueva generación de directores, piensa que se está produciendo un cambio a estilos participativos, pero que aún quedan reminiscencias de los estilos coercitivos tradicionales; al compararse con sus compañeros de generación, cree que él, para tratar de no imitar a sus predecesores, autoritarios como nos contó, se ha desplazado aún más al otro extremo del espectro:

Creo que se está dando un cambio generacional de estilos directivos pero también que se mantienen algunas de las características del pasado. Creo que guardamos parte del ADN tradicional, autoritario y de escasa participación. Te llaman la atención comentarios de algunos jefes sobre compañeros [directores] que aún siguen en el “porque lo digo yo” o que se les sube el cargo a la cabeza. Pero cambio está habiendo. Seguro. Tal vez yo por haber tenido directores tan autoritarios me voy al otro extremo, más que ellos.

Formación en habilidades

No recuerda haber recibido formación en habilidades directivas en la carrera y las ha echado de menos en su trabajo diario, sobre todo en el trato con personas.

En las universidades, por lo menos cuando yo estudié, estas enseñanzas de habilidades directivas no estaban y son muy necesarias porque, al final, es lo más importante y lo más complicado, cómo manejas a las personas. Yo me voy casi a las 200 algunos meses y ni en la universidad, ni incluso en el postgrado, estos temas se tocaban con la suficiente importancia.

Sí declara haber recibido posteriormente formación sobre habilidades en la empresa, sobre todo en *Coaching*:

Me siento muy orgulloso de la formación que he recibido. Recuerdo con un cariño especial los cursos de *Coaching* recibidos, los D4 –uno de los perfiles de colaboradores del Liderazgo Situacional– y todos estos...

Coaching: aplicación práctica

La aplicación práctica de los principios de *Coaching* es algo que D4B tiene muy claro, si bien argumenta que al ser impartidos por la compañía también a sus jefes de departamento pierde para ellos el factor sorpresa:

Intentas ponerlo todo en práctica, sobre todo cuando vuelves del curso, a veces es difícil, pero intentas incorporarlos a tu día a día. Tengo que mejorar mucho, soy una persona muy auto-exigente. El problema es que cuando tus jefes de departamento han hecho tus mismos cursos te pillan enseguida, lo notas en las coletillas que usan. Es muy positivo porque ves la actitud que hay detrás.

Cuando desciende al detalle, trata de justificarse por los posibles errores cometidos durante la formación, y que de ningún modo, según él, cometería en el trabajo real; ya hemos comprobado que la autocrítica no es la principal virtud de nuestro entrevistado:

Recuerdo perfectamente los hoteles y salas donde hice los cursos de *Coaching* porque a mí me cuestan mucho los *role plays*, me siento muy incómodo, creo que en el hotel me desenvuelvo mejor; hay un montón de cosas que las hago naturalmente, sin saberlo.

Sin embargo, no caben dudas sobre su opinión sobre la utilidad práctica de los principios del *Coaching* aprendidos:

Las sesiones que damos sobre *Coaching* en Sol Meliá, tanto internas como con formadores externos, son muy intensas pero muy útiles: tengo siempre sobre la mesa una carpeta con las herramientas para recordar utilizarlas en el día a día. Eso es mucho más importante que saber los artículos que tiene que haber en un cinco estrellas y, en mis tiempos, eso no se impartía en las universidades.

Valoración-resumen de la entrevista

En su resumen de la entrevista, D4B saca a relucir su orgullo de pertenencia al tiempo que reconoce las bondades de la formación recibida en la compañía. Un final previsible para este director muy identificado con su empresa:

Para mí es lo más importante de mi trabajo. Y como no hay libros tiene que hacerse así: gente con experiencia que haga *role plays*, aunque a mí no me gusten, y que no nos dejemos llevar por la rutina. Yo lo que sí creo, ya con mi experiencia de casi diez años como director, es que cuando hablo o comparto foros con otros compañeros y hoteleros de compañías españolas e incluso extranjeras me siento muy orgulloso de la formación que he recibido, sobre todo la interna aunque puntualmente también la externa... Salimos muy bien parados en la comparación con compañeros de otras compañías, y eso lo notas.

Pero no deja de justificarse. Siempre cabe alguna excusa: “también lo que pasa es que andamos tan justos de tiempo...”. Genio y figura.

Tres días después de la entrevista, D4B remitía una nota al autor del presente trabajo: muy en su línea, le preocupaba que durante la entrevista no hubiesen quedado claros sus rasgos directivos y prioridades. He aquí algunos pasajes de su escrito en los que pone el acento en el trabajo en equipo y en la necesidad de predicar con el ejemplo, aspectos ambos que ya quedaron meridianamente claros durante la entrevista:

En mi manera de gestionar hay dos claves que quizás puedan distinguirme de los estilos directivos del SXX. No sé si tras tu análisis de nuestra entrevista esas dos cuestiones quedaron resaltadas, pero deseo apuntártelas, porque por lo que veo y me dicen, forma parte de mi personalidad profesional...

Una es el Trabajo en Equipo y otra “Predicar con el Ejemplo”. Creo que la primera es esencial en los tiempos que corren y lo va a ser aún más en el futuro. Coordinar los equipos de “estrellas” puede ser complejo: se trata de hacerlos brillar individualmente y en conjunto, de esta manera se consigue una buena cuenta de resultados y un buen clima...

Por otra parte creo que más que nunca, el director es el primero que debe dar ejemplo independientemente de la categoría del hotel y de los recursos que tenga. Si es el primero en dar ejemplo, el resto le seguirá o como mínimo, le respetará. Fundamental, Paco, fundamental. El éxito o dirigir un buen hotel puede nublar la vista de algunos, y siempre hay que tener los pies en el suelo. Eres una referencia para muchas personas, dentro y fuera del hotel. No perdamos la humildad.

Toda una declaración de intenciones que, sin duda, podrá contrastarse con las siguientes opiniones de su jefe de departamento vinculado...

6.1.4.2.- Opiniones del jefe de departamento J4B

Ficha

- Entrevista realizada el 2.12.2010. Duración: 50 minutos.
- Edad: entre 40 y 45 años.
- Antigüedad como jefe de departamento: 8 años.
- Cargo actual en el hotel H4B: Jefe de Recepción.

Visión propia

Visión personal

Persona consagrada al trabajo de manera vocacional, un trabajo que, en sus propias palabras, le encanta y apasiona. Su mayor afición es la tecnología 2.0 aplicada al turismo. Le gusta el trato con el cliente, del que “los jefes de recepción nos hemos alejado un poco con tanto papeleo (risas)”. Tiene una experiencia de casi ocho años en su puesto, compartidos entre el hotel actual y otros dos en la misma ciudad, uno de la propia Meliá H.I y otro de otra cadena, todos ellos de características urbanas.

Su primer puesto como jefe de recepción fue en un hotel de tamaño considerable cercano al aeropuerto, lo que confería a su trabajo una dificultad especial:

Era un trabajo muy duro... Cada día funcionaba a base de las cancelaciones de vuelo que hay en el aeropuerto y es un trabajo que desgasta muchísimo en todos los departamentos del hotel, con un cliente muy arisco, enfadado y difícil. Había días que vendías tres veces el hotel, entrando y saliendo gente desde y hacia el aeropuerto.

Estas dificultades eran afrontadas con decisión, como grandes oportunidades de aprendizaje:

De todas formas era un trabajo que me encantaba y en esa época aprendí muchísimo. Había una rotación bárbara, excesiva, la gente aguantaba apenas un mes y eso desgasta mucho...

La oportunidad de saltar a su hotel actual se presentó de forma inopinada y no se lo pensó dos veces:

Es un hotel en el que siempre había soñado venir a trabajar. El jefe de recepción que había llevaba muchos años, yo lo conocía bien y éramos amigos. Yo pensé que nunca se marcharía y que el puesto era vitalicio: empezó de mozo, pasó a recepcionista, después a jefe... sin embargo se fue a otro hotel y quedó la plaza vacante...

La situación que encontró no fue fácil, propia de un hotel con plantilla antigua y poco dada a los cambios, situación agravada por su juventud:

El Sr. C. me entrevistó, me decía que me veía muy joven para el puesto... También el equipo que había antes no era el de ahora, de personas muy mayores y muy conflictivas... era muy complicado... Temía que yo no me pudiera hacer con las riendas de la recepción.

La situación de prejubilación del director y las reformas en marcha para remodelar el hotel cerraban un cuadro de dificultades importantes: “estábamos creando un hotel nuevo con un personal muy antiguo... que no aceptaba para nada los nuevos proyectos de marca, en fin, una época muy dura”.

Visión de la figura del jefe de departamento

Del trabajo de jefe de recepción destaca tres aspectos: el trato con el cliente, la gestión de su equipo y el respeto a los procedimientos establecidos, esenciales en un departamento de fuerte componente administrativo y que, a veces, provocan la insatisfacción de clientes y empleados:

A veces el cliente o el equipo no están complacidos, y hay que solventar los problemas que surgen cada día y que son diferentes. Eso es lo divertido del trabajo, que cada día es un mundo y una historia diferente... Es muy duro porque cuando el cliente no está contento te castiga, pero cuando está contento para mí es recompensa suficiente.

La relación entre la motivación del equipo y la satisfacción del cliente es clara para J4B:

Gestionar bien el equipo también tiene su complicación porque, para mí, tiene que estar contento para transmitir esa satisfacción cara al cliente, y si no lo está y hay tensiones es difícil que el cliente tenga esa sensación de estar tranquilo, como en casa.

Experiencia y formación son dos requisitos importantes para hacer bien el trabajo, cada uno en su momento:

Obviamente la experiencia sirve pero se aprende cada día porque surgen experiencias nuevas y hay que saber reaccionar. La formación ayuda pero hay una constante sensación de inmediatez en el trabajo...

Su carácter formador sale a relucir nada más se le menciona a su equipo o se le pregunta por las frustraciones propias de su puesto; tal característica conferirá a sus opiniones sobre los estilos directivos de sus directores una especial relevancia y perspectiva:

Soy un apasionado de la formación y disfruto mucho enseñando a la gente, pero no todo el mundo es como uno quiere y contra eso no podemos hacer nada. Hay gente a la que le molesta que haya rotaciones de personal, que piensan que es mejor quedarse con el viejo porque ya sabe lo que tiene que hacer... A mí me gusta que entre gente nueva a la que poder enseñar y

modelar pero... a veces piensas “este llegará muy lejos” y te equivocas, porque la gente cambia...

Organización

Día a Día

Definido como “correr, correr y correr”, su día a día transcurre en una aparente contradicción: el largo plazo al que se trabaja en relación con la ocupación y gestión de reservas del hotel y la inmediata preparación del personal de mostrador –*Front Desk*– para las tareas del día, mediante *mini-briefings* que realiza a primera hora para el turno de mañana y al comienzo de la tarde para el segundo turno. Con el turno de noche mantiene contacto telefónico para dar y recibir novedades. Reuniones con dirección y con los responsables de Calidad y planta de ejecutivos, clientes que atender, supervisión de la facturación de clientes y eventos y la gestión del correo electrónico –el 80% del tiempo, afirma– completan su jornada.

Su estilo es bastante supervisor, como él mismo reconoce...

La facturación tiene que estar bien y hay que revisarla. Hay que estar encima, a veces pienso que estoy demasiado (risas), lo reconozco como mea culpa, tendría que dejar más sueltcita a la gente, ¿no?, pero bueno, tampoco se puede cometer muchos fallos aquí... Si te equivocas en una manzana o un plátano no pasa nada pero aquí las repercusiones son tremendas...

Planificación

Apenas si cita este importante aspecto de la gestión, aparte de la mención hecha a la planificación a largo plazo de las reservas y la ocupación del hotel, consecuencia de una organización moderna “en la que la responsabilidad directa de la producción ya no recae, como era tradicional, en los jefes de recepción sino en los directores comerciales, *Revenue Managers* –gestores de ingresos– y jefes de reservas” (Piedras, 2008, pp. 8 y 9).

Coordinación

Como jefe de recepción asiste diariamente a los *Briefings* de jefes de departamento con el director para coordinar los temas del día, y además despacha semanalmente con él temas propios de su departamento, amén de las mencionadas relaciones bilaterales con Calidad, planta de ejecutivos, etc.:

A las once siempre hacemos un *Briefing* de jefes de departamento; hay días más intensos que otros, pero en general es para dar las pinceladas de lo que hay importante durante la jornada. Aproximadamente una vez por semana me reúno con dirección para discutir los temas que podamos tener pendientes.

Estilos de dirección

Estilos de dirección de los predecesores

Empieza por hacer una rotunda afirmación: “salvo el Sr. C. todos los demás directores que he tenido son jóvenes, más o menos de la misma edad. Entre él y los otros tres las diferencias son abismales”. Veamos en qué consisten para J4B esas diferencias:

Con estos directores yo tengo la sensación de que tengo su confianza y ellos me dan herramientas e información para desarrollar mi trabajo, y confían en el trabajo que yo hago. Con el Sr. C. esa sensación no la tenía pero tampoco me decía por dónde tenía que ir; no me dejaba hacer pero tampoco me decía “por aquí o por allí, esto o lo otro”... Teníamos muy claro lo que no teníamos que hacer pero no teníamos claro lo que teníamos que hacer, o sea, un poquito a la deriva.

O sea, que los directores jóvenes le ofrecían confianza, información y herramientas, mientras el más veterano ni dejaba hacer ni daba instrucciones precisas. El estilo coercitivo de este último también se refleja con claridad: “teníamos muy claro lo que no le gustaba por las consecuencias, alguna vez lo habíamos probado y no había salido bien”. Y no solo de él sino de los directores que tuvo en el hotel anterior, todos de parecido perfil:

En el P. estuve doce años y los directores eran de la edad del Sr. C. y tenían, como él, estilos absolutamente autoritarios, no teníamos ningún tipo de acceso a la información, nos pedían resultados pero no nos decían cómo conseguirlos.

Tampoco recibía la necesaria información y aprendizaje de gestión, reservada a la propia dirección y a los departamentos de administración y personal:

Yo, por ejemplo, con el Sr. C. nunca he gestionado a mi personal, ni sabía cuánto tenía de presupuesto de personal, no sabía si lo estaba haciendo bien o mal, nadie me daba esa información. Nunca vi un *Usofa* –sistema uniforme de contabilidad hotelera– con él. Yo imaginaba que el hotel iría bien pero tampoco lo tenía muy claro, ni oía hablar de estrategias de *Revenue* –ingresos– ni nada de eso; no sabía cómo podía optimizar mis ingresos, bueno, sí que lo sabía pero no podía utilizarlo porque él lo marcaba. Él te decía a cuanto tenías que vender y, eso sí, te echaba una bronca cuando las cosas iban mal...

El estilo directivo de su anterior director tampoco le dejaba lugar a dudas: una absoluta ausencia de *feedback* hacia un colaborador directo generadora de inevitables frustraciones.

Si no te decía nada entendías que las cosas iban bien. Es frustrante como trabajador aunque puedes vivir muy bien... pero si uno tiene algo de inquietud se encuentra un poquito cortado. Es lo que él decía –y no digo

que no fueran acertadas sus decisiones pero nunca sabíamos por qué: “hoy se venden las habitaciones a 200€”. “¿Por qué si tenemos muchas habitaciones y no hay [en la ciudad] ningún evento que lo justifique?”. “Pues porque sí”. Y a uno le hubiera gustado saber por qué...

Actitud que se repetía con los demás colaboradores:

Tampoco hacíamos reuniones comerciales, o de *revenue*, o de análisis de costes, nada, nada... Solo teníamos el día a día y nada más. Y eso es muy desmotivador. Y lo mismo con todos los jefes de departamento...

Estilos de dirección de los directores jóvenes

Ve claras diferencias entre los directores veteranos ya mencionados y los jóvenes: “después, con directores más jóvenes, todo era completamente diferente”. Al pedirle que precise tales diferencias, se explica:

Lo primero que somos su equipo, sus colaboradores, y que nos escuchan... Que toman las decisiones después de escucharnos. Por ejemplo si dicen “vamos a cerrar la planta de ejecutivos” siempre te preguntan “¿qué te parece?” Y yo puedo decir si estoy de acuerdo o no. O incluso la propuesta de cerrarla puede partir de mí porque piense que la ocupación es muy baja para mantenerlo. Eso sí, te piden justificación para tomar la decisión: “justifícame con números que eso es así y por qué” pero yo puedo acceder a los números y la información necesaria para justificarlo.

Es una política de total transparencia... Se tiene muy en cuenta nuestra opinión y esto es muy satisfactorio para los jefes de departamento y consiguen que... nos ayudemos –no taparnos, que no es eso– unos a otros. Tenemos la sensación que todos, incluido el director, somos uno, que somos una piña que estamos llevando el hotel entre todos. Está claro que él es el responsable de tomar las decisiones pero nosotros tenemos que ver en esas decisiones, participamos y tenemos un *feedback* constante: nos escuchan, escuchamos y podemos alegar lo que consideremos oportuno.

Todo un resumen de *Coaching* en el que podemos identificar el trabajo en equipo, las claves y las herramientas “cómo, según tú”, “¿por qué?” y “¿para qué?” del epígrafe 2.5.1 del presente trabajo, la información transparente y la positiva motivación de los colaboradores.

Otra característica que destaca con absoluta precisión entre los directores jóvenes es la alternancia de *feedbacks* positivos y negativos en función de los respectivos desempeños personales, lejos de los siempre correctivos de sus predecesores:

Con estos directores más jóvenes no he tenido nunca un *feedback* a base de broncas sin saber por qué de los directores antiguos. Me pueden decir “esto no lo has hecho bien” pero siempre “porque tal, tal, tal y tal”. Es decir que también corrigen pero de forma positiva... Y también felicitan, claro, que es muy alentador para nosotros, no aquel “si no te dicen nada es que está bien” del pasado. Uno presenta sus resultados y recibe los comentarios positivos o negativos, correcciones o felicitaciones.

Esta generalización del entrevistado sobre directores jóvenes aconsejó pedirle que precisara en alguno concreto con el que hubiera trabajado. He aquí lo que nos dice sobre el director inmediatamente anterior al actual:

Con B. los comienzos fueron tremendos... Debido a las circunstancias, depositó su confianza en un equipo de gente muy joven sin experiencia en un hotel muy difícil que hacía aguas por todas partes... Nos dio muchísimo apoyo, tuvimos que aprender sobre la marcha pero nos respaldaba en las decisiones que tomábamos, y mira que nos equivocábamos. Nos explicaba las cosas, pero nunca se enfadó con nosotros: “pobres, con los marrones que tienen no me voy a poner encima a discutir con ellos...”. Con cualquier otro estilo la situación habría sido imposible... y nosotros no habríamos aprendido nada.

Nueva muestra de estilo capacitador y docente, si bien habría que reflexionar sobre la idoneidad de la delegación incondicional en estos casos y sobre los serios riesgos asumidos.

Estilos de dirección del director D4B

Ante la tendencia de J4B de englobar en dos grupos a los directores veteranos y jóvenes, se utilizó la técnica de las situaciones críticas para precisar los estilos de su actual director, al que se presume incluido en este segundo grupo.

Para alguien capacitador –como vimos en su descripción personal–, no resulta extraño que destaque esta cualidad como su primera característica:

El director actual me ha abierto campos que yo desconocía... que me permiten tener una visión global del hotel, lo que es muy positivo para mí. Por ejemplo, el año pasado fue durísimo para todos y hubo que hacer despidos para el reajuste de plantillas. A nosotros nos tocó... Era una situación que no había tenido nunca y me enseñó cómo lidiarla, digamos, intentando desmarcarme de la parte personal, cosa muy difícil, me explicó los motivos de por qué se habían elegido ciertas personas y se tuvo que hacer. No fue un trago fácil, pero bueno. Fue muy duro pero... me ayudó mucho saber las razones, lo que me permitió una postura más neutra y menos personal.

Un estilo paternalista y didáctico más que realmente participativo pero que marca, a su juicio, claras distancias con los directores anteriores. Incidentes con clientes ayudan a J4B a seguir precisando tales diferencias, por ejemplo en la predisposición de los máximos responsables del hotel a lidiar estos conflictos en primera persona o a escudarse en sus colaboradores.

Cuando un cliente exige hablar con el director a pesar de haber pasado por todos los filtros, no todos los directores aceptan hablar con los clientes. Es un marrón y yo lo entiendo. Con A. no es así y baja cada vez que lo llamamos... Con los antiguos directores si había algún problema con un cliente la culpa era siempre nuestra. Siempre, siempre, siempre, siempre... Aunque siempre haya que darle la razón [al cliente], la culpa es algunas

veces nuestra pero otras no y ahí sí que había broncas; te llamaban al despacho y te leían la cartilla...

Un antiguo incidente de pérdida de efectivo en el departamento le permite fijar diferencias entre el *feedback* que obtenía de su director anterior, claramente insuficiente e inadecuado, y el respaldo que obtiene del actual. Sin embargo, y a pesar de las evidentes diferencias de *feedback*, cabría preguntarse si tras el aparente respaldo de éste último no se esconde también cierta tendencia a escurrir el bulto:

Para él la culpa era mía porque no controlaba, no me daba cuenta, me dio una lista de sospechosos a los que quería despedir... Me sorprendió mucho su actitud. Me metió mucha, mucha, mucha, mucha presión cuando lo que necesitaba era apoyo, y eso que estaba recién llegado. “Eres tonto, te roban el dinero en la cara...”. Justo lo que no necesitaba. Sin embargo tengo clarísimo que si eso sucediera ahora, [mi director actual] me diría: “lo que tu veas, y si necesitas ayuda, me lo dices” porque es lo que me acostumbra a decir.

Para aclarar si se trata de una genuina delegación o de una forma de traspasar el problema a su colaborador, se le preguntó directamente cómo y con qué frecuencia utiliza su actual director el régimen disciplinario; los dos últimos párrafos de su respuesta son muy significativos:

Si alguien no se comporta bien –esto no es Disneyworld– yo se lo digo al director, me preguntará que qué hacemos y tomará sus decisiones. O puede que yo le diga que no tiene importancia pero él diga que no, que es algo muy grave y que hay que amonestar o despedir, porque sabe tener mano dura cuando hay que actuar. Uno no se pone participativo con según qué cosas.

Requerido para que precise con frases cortas su forma de dirigir, califica a su actual director como “un gran líder” que utiliza los estilos capacitador y orientativo en sintonía con la sub-hipótesis H1.3 del capítulo 3 del presente trabajo sobre poner énfasis en el alineamiento departamental: “nos ha formado primero en la manera que creía que debíamos actuar en este hotel y ha conseguido que todos vayamos en la misma dirección para conseguir los máximos beneficios”. Delega con fluidez y recalca el respaldo que obtiene en cuanto a las tareas delegadas:

Delega de una manera que tú te sientes muy honrado de que deposite su confianza en ti; si tienes que sustituirlo algún día te sientes capaz de hacerlo y no piensas “ay, ay, como haga algo mal me va a caer una...”. Si tienes que tomar una decisión en una décima de segundo, la tomas. Después la explicas y te puede decir “la próxima vez lo haces así y así” y con ese histórico vas trabajando y así sabes el estilo de dirección que él quiere que todos vayamos aplicando.

Destaca también su capacidad de liderazgo para mantener al equipo unido y cohesionado y, como vimos, para alinear esfuerzos: “Esto es un carro donde vamos todos en la misma dirección, y esto es lo que hace que funcione el hotel”. Y, en caso de discrepancias, obtiene un *feedback* explicativo correcto:

Por lo menos me da las razones por las que toma sus decisiones. También pasa a veces que yo estoy en desacuerdo y él también pero hay alguien que marca las pautas, él también tiene jefes. Nunca me dice “porque sí” sino por este u otro motivo...

Tanta conformidad y sintonía con su jefe hace que el entrevistador se vea obligado a insistir sobre los puntos débiles que le observa. Pero ni aún insistiendo lo consigue:

¡Sí colaboramos muy bien juntos! No es un peloteo sino que hemos encajado muy bien juntos. Es que me siento muy cómodo trabajando con él. De verdad. No sé... No se me ocurre nada, de verdad.

Valoración-resumen de la entrevista

Este jefe de departamento coincide en sus manifestaciones con la hipótesis principal del presente trabajo: “pienso que los estilos directivos han cambiado muchísimo durante todos estos años...”. En los directores de más edad observa comportamientos autoritarios:

Otros directores [de edad avanzada] he tenido con el mismo estilo de dirección, muy opaco; no creo que sea para ocultar información sino que simplemente es su manera de actuar y dirigir, tomar decisiones y considerar que no tienen que dar explicaciones... Claro que yo pasé de directores de 60 o 65 años a otros de 30: el cambio es brutal. Se supone que ha tenido que haber un proceso intermedio pero el cambio que yo he notado es brutal. Y el hotel más o menos iba funcionando.

El cambio a los directores actuales se ha producido, a juicio de J4B, de una forma evolutiva paralela a la propia evolución de la compañía y gracias también a esfuerzos en la comunicación interna: esfuerzos que se transmiten a los escalones jerárquicos inferiores.

Van cambiando estos nuevos directores en la medida que la compañía cambia, ellos se adaptan y nosotros también nos vamos adaptando. Todos vamos evolucionando y pienso que esta evolución es muy positiva, se trabaja mucho más a gusto, el trabajo es más interesante y satisfactorio. Obedecer unas órdenes que uno no sabe por qué son no tiene mucho sentido.

También pienso que todo esto va bajando: si yo estoy a gusto también lo está mi equipo y hace que el clima del hotel sea totalmente diferente porque este estilo de dirección lo vamos aplicando también nosotros sin darnos cuenta. Si en mi entorno fluye la información yo no voy a cortarla ahí sino que la hago fluir hacia mi equipo. Este tipo de directores hace un gran esfuerzo de comunicación. Yo lo que más destacaría es que te hacen sentir

parte de su equipo. Son estilos muy positivos y no creo que ya volvamos a los estilos antiguos.

Otro motivo para este cambio de estilos es la mayor formación media de los colaboradores: diferentes niveles de formación exigirían, a su juicio, estilos también diferentes en una consistente aplicación del Liderazgo Situacional.

[Mi director actual] aquí actúa de una manera y en otro hotel de otra, tiene que adaptarse al entorno: si por ejemplo va a un hotel de Asia, con gente de formación cero, no puede usar un estilo participativo, sería una locura, no puedes esperar *feedback* porque las criaturas no saben. Y además la gente aquí también ha cambiado. Los recepcionistas de ahora tienen más formación que los de antes... Ahora –no todos– hay una generación que quiere prosperar, labrarse una carrera, es una materia prima buenísima...

El mejor resumen, de cara a la hipótesis central H1 de este trabajo que se pretende demostrar, nos lo ofrece al final de la entrevista. Ya lo había comentado antes pero ahora lo precisa:

En fin, pienso que vamos a mejor y que ya no vamos a volver al estilo antiguo que comentamos; me costaría mucho aceptarlo, creo que me rebelaría, y al final me echarían por protestón (risas). El director es el líder clarísimo del hotel: si no, no funciona.

6.1.4.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D4B

De todos los rasgos que destaca sobre sí mismo, es especialmente significativa la utilización fluida de los principios del Liderazgo Situacional (Hersey, 1985) por cuanto aplica estilos distintos de dirección a colaboradores con diferentes niveles de desarrollo. Lo dice con claridad meridiana al hacer depender sus actuaciones directivas del grado de eficiencia y conocimiento de las tareas de sus colaboradores: “si los jefes son buenos, los costes están bien y saben lo que yo quiero, se les puede dejar trabajar”. A cada jefe, pues, aplica diferentes niveles de coordinación, supervisión y delegación. Su jefe vinculado –el jefe de recepción– lo corrobora con amplitud, citando expresamente que tal estilo flexible no podría ser aplicado con colaboradores de inferior formación o conocimientos: “sería una locura emplear estilos participativos con otro tipo de jefes”, precisa. Por otra parte, concede un decidido protagonismo a sus jefes de departamento y muestra cercanía con los empleados de base, aspectos también confirmados por J4B.

Dice alternar el estilo participativo, cuando escucha a los miembros de su equipo y les pide opiniones, y el desarrollador –capacitador en la terminología adoptada en el epígrafe 2.4.3 del presente trabajo–, por cuanto explica las motivos de sus decisiones y confirma o corrige las decisiones de otros con clara orientación educativa, al tiempo

que se declara exigente aunque nada autoritario. Su jefe vinculado también confirma estos estilos en el sentido de que pide opiniones aunque se reserva la decisión final, y le reconoce facilidad para delegar y realizar las necesarias correcciones posteriores sin afectar a la motivación del colaborador, que manifiesta “sentirse honrado” por la confianza que en él deposita. Así, no duda en calificarle de “gran líder”.

Sin embargo, en su forma de actuar subyace cierto aire coercitivo –o de paternalismo didáctico– y déficit de auto-crítica. Las cosas han de hacerse como él quiere: se ampara, para justificarse, en que “como él lo quiere es como lo quiere la compañía, con cuyos valores y procedimientos se siente muy identificado” y, aunque pide opiniones, difícilmente admite que las cosas puedan hacerse de forma diferente a como él piensa; además, en las situaciones negativas que lidia no se plantea posibles errores de liderazgo sino solo comportamientos inadecuados de los demás. De la entrevista de su jefe de recepción no pudieron deducirse evidencias de estos indicios pero tampoco de lo contrario; de hecho resultó imposible de todo punto que J4B se pronunciase sobre algún área de mejora de su director.

D4B es muy combativo y le gusta aceptar retos difíciles. Se rebela ante situaciones negativas existentes y pelea por cambiarlas, mostrando evidencias de poseer competencias directivas como orientación al logro y a los resultados y apertura al cambio. Por otra parte, su constante disposición a atender personalmente a los clientes demuestra una clara orientación al cliente, otra de las competencias básicas para un director de hotel. Su jefe de recepción entrevistado, cuya posición para observar estos comportamientos es envidiable, confirma tal disposición e incluso la compara positivamente con otras experiencias vividas con directores anteriores en sentido contrario.

Respecto de las herramientas de coordinación que utiliza hay que destacar dos niveles de frecuencia: los *Briefings* diarios, comercial y operativo, dedicados a asuntos del día o inminentes, y las reuniones bilaterales planificadas con los diferentes departamentos para tratar asuntos específicos. Ambas le dan buenos resultados a la luz del positivo clima organizativo que obtiene a nivel general, observación que corrobora su jefe de departamento calificándolo como líder que cohesiona y orienta a su equipo, un equipo que trabaja a gusto a sus órdenes y transmite idénticas sensaciones positivas al personal base: “si yo estoy a gusto también lo está mi equipo y hace que el clima del hotel sea totalmente diferente porque este estilo de dirección lo vamos aplicando también nosotros sin darnos cuenta”.

Por último, D4B hace hincapié, en un espontáneo comunicado post-entrevista, en sus dos obsesiones, trabajar en equipo y predicar con el ejemplo, aspectos ambos que se ven ampliamente respaldados por las manifestaciones de su jefe de departamento vinculado.

6.1.4.4.- Resumen del director D4B. (Cuadro sinóptico al final de este apartado)

Visión propia

- Personal.- Diplomado. *Professional Development Program (PDP)* en la U. de Cornell (USA). Con idiomas. Rápido acceso a dirección. Diez años como director. Constante y ama los retos.
- Director de Hotel.- Manejo de recursos ajenos, a modo de empresario. Contacto con el cliente. El hotel como ámbito teatral; el DH, su referencia.

Organización

- Día a día.- 2/3 recorridos sin ascensor. Trabajo administrativo. Comercial y RR.HH. a diario. Atención a eventos.
- Planificación.- 70/30 como proporción de previstos/imponderables. Reuniones bilaterales planificadas durante la semana.
- Coordinación.- Dos *Briefings* diarios: comercial y operativo. Comparte su visión global con los colaboradores.

Estilo de dirección propio

- Su propia visión.- Estilos ajustados a la eficiencia y competencia de los jefes: deja trabajar a los buenos. Participativo, desarrollador y nada autoritario.
- Visión de su jefe de departamento.- Accesible para el cliente. Crea equipo. Cercano a los colaboradores. Escucha, decide y explica. Sin puntos débiles.

Estilos de dirección ajenos

- De sus predecesores.- 1º) Dictatorial. 2º) Coercitivo pero desarrollador. 3º) Flexible y político.
- De sus sucesores.- Participativos pero aún con reminiscencias autoritarias.

Opiniones

- Formación en habilidades.- La echó de menos en la diplomatura. Formación en habilidades posterior en la empresa, especialmente *Coaching*.
- Coaching en la práctica.- Mantiene siempre sobre su mesa sus principios para su uso en el día a día: son más importantes que los conocimientos operativos.

Valoración resumen de la entrevista

- Percepción de un buen nivel de formación en los directores actuales de la compañía.
- Dos obsesiones: trabajar en equipo y predicar con el ejemplo.

6.1.4.5.- Resumen del jefe de departamento J4B

Visión propia

- Personal.- Experiencia de 8 años como jefe de recepción en hoteles urbanos y de aeropuerto. Formador nato.
- Jefe de departamento.- Trato con el cliente, gestión del equipo e importantes procedimientos administrativos. Experiencia y formación.

Organización

- Día a día.- “Correr, correr y correr”. A corto plazo: *mini-briefings* por turno. A largo: reservas, ocupación e ingresos.
- Coordinación.- Constante con Reservas, Comercial y *Revenue Manager*. *Briefings* diarios con otros departamentos. Bilaterales con dirección.

Estilos de dirección

- De su director actual.- Ya recogidos en el apartado anterior.
- De sus directores predecesores: “diferencia abismal”.
 - Antiguos: autoritarios. Exigen resultados pero no dicen cómo conseguirlos. *Feedbacks* solo negativos.
 - Recientes y actual: dan confianza e información. Deciden tras escuchar a sus colaboradores.

Valoración resumen de la entrevista

- Cambio drástico entre los directores anteriores y los actuales. Mejor clima organizativo que se trasmite a otros niveles. No volverán los estilos autoritarios anteriores.

TABLA 6.4.- RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR D4B (grupo IV de directores consolidados)

Visión propia	Organización	Estilos propios	Estilos ajenos	Opiniones
<p><u>Personal</u></p> <p>Diplomado. PDPs en Cornell. Con idiomas. Rápido acceso a dirección. Constante, ama los retos.</p> <p><u>Del Director de Hotel</u></p> <p>A modo de empresario, maneja recursos ajenos. Contacto con el cliente. El hotel y su DH: ámbito teatral y referencia.</p>	<p><u>Día a día</u></p> <p>2/3 recorridos sin ascensor. Comercial y RR.HH. diario. Atención a eventos. Trabajo administrativo.</p> <p><u>Planificación</u></p> <p>70/30% previstos/imponderables. Reuniones bilaterales a lo largo de la semana.</p> <p><u>Coordinación</u></p> <p>Dos <i>Briefings</i> diarios: comercial y operativo. Comparte su visión global con los jefes.</p>	<p><u>Su propia visión</u></p> <p>Estilos ajustados a la competencia de los jefes. Deja trabajar a los buenos. Participativo, desarrollador, nada autoritario.</p> <p><u>Visión de su jefe vinculado</u></p> <p>Accesible para el cliente. Crea equipo. Cercano. Escucha, decide y explica. No le ve puntos débiles.</p>	<p><u>Predecesores</u></p> <p>1º: Dictatorial. 2º: Coercitivo pero desarrollador. 3º: Flexible y político.</p> <p><u>Sucesores</u></p> <p>Participativos pero aún con reminiscencias autoritarias.</p>	<p><u>Formación en habilidades</u></p> <p>La echó de menos en la diplomatura. Formación posterior en la empresa: <i>Coaching</i>.</p> <p><u>Coaching en la práctica</u></p> <p>Mantiene sobre su mesa los principios y claves. Más importante que los conocimientos operativos.</p> <p><u>Resumen de la entrevista</u></p> <p>Buen nivel de formación en los DH de la compañía. Sus obsesiones: trabajo en equipo y dar ejemplo.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.5.- Análisis del director D4C

A continuación se procede al análisis de la entrevista al director D4C, tercero y último de los representantes del grupo de directores consolidados.

6.1.5.1.- Opiniones del director D4C

Ficha

- Entrevista realizada el 1.12.2010. Duración, 66 minutos.
- Edad: entre 40 y 45 años.
- Grupo IV de directores consolidados.
- Antigüedad en el cargo de director: 10 años.
- Hotel actual (H4C)
 - Tipo: urbano, de entre 250 y 300 habitaciones.
 - Cifra anual de negocio: 7 millones de euros con un 26% de *GOP*.
 - Plantilla media anual: 70 empleados.
- Jefe de departamento vinculado (J4C): Jefe de Recepción.

Visión propia

Visión personal

De estudiante de Farmacia a Turismo y Máster en Dirección Hotelera, con fuerte componente de gestor de comidas y bebidas, accede pronto –aunque ya con 30 años– a la subdirección de hoteles y, año y medio más tarde, a la dirección. Dado que su cónyuge es también director de hotel, su familia ha entendido siempre las características de la profesión, lo que afirma haberle ayudado mucho en su vida privada. Afronta en el momento de la entrevista la dirección del hotel H4C, en plena fase de lanzamiento, lo que considera “el reto más importante de su carrera”.

Supone para él una obsesión equilibrar los planos personal y profesional, máxime ante los frecuentes cambios de residencia que se ha visto obligado a realizar, “algunos de ellos traumáticos”.

Visión de la figura del director de hotel

Destaca en ella la faceta de liderazgo, que entiende necesaria en todas las áreas de la vida y en la cual declara sentirse muy cómodo. Lo explica con difícil sencillez:

La posibilidad de liderar a un equipo es algo muy importante. En el plano personal lidero a una familia en su faceta de educación de los hijos, de convivir con una pareja, pero en el plano profesional son 70 personas a las que dirigir, y en esa tarea me siento muy cómodo.

En consecuencia, ya apunta sus preferencias por el estilo participativo de dirección y manifiesta rasgos claros de poseer la competencia de liderazgo de equipos.

Organización

Día a Día

Aunque es partidario de la realización de *Briefings* diarios, los precede a primera hora por un recorrido general de las instalaciones del hotel para asegurarse de que no faltan recursos para las primeras tareas del día:

En cuanto llego recojo la información del día anterior, facturación, ocupación, novedades, enciendo el ordenador en mi despacho y, sin sentarme, me voy al desayunador, hablo con la gente, me doy una vuelta, salones –aunque ya lo haya hecho mi subdirector me gusta pasar por las salas ocupadas–, pisos, recepción y ventas... Es adelantarse a las circunstancias y comprobar que está todo listo y preparado, que no falta ropa, en fin, una vuelta operativa cien por cien.

Es importante señalar que para el director entrevistado prima el objetivo de “facilitar recursos” sobre la mera supervisión de servicios e instalaciones, lo que aporta evidencias de que a la función de liderazgo propia de los directivos suma también la de *Management* (Crinelli, 2009) recogida en la nota al pie número 10 del epígrafe 2.5.1 del presente trabajo.

El resto de la mañana lo dedica a labores de coordinación que se analizarán después. Completan su jornada habitual la supervisión de los servicios de comidas, trabajos administrativos y de planificación, “saludar personalmente a un porcentaje alto de clientes, sobre todo a los habituales, de los que tenemos un control riguroso con el *GSA*²⁰” y “sacar los correos que he tratado de evitar durante la mañana aunque la tentación de echarles un vistazo mientras despacho con los jefes sea muy fuerte”.

Planificación

Diariamente dedica unos minutos a planificar temas de futuro con el subdirector. Sin embargo, y a pesar de intentar organizarse todo lo posible, estima en un 60% el tiempo que dedica a los imponderables y solo un 40% a las tareas previstas. Lo deja bien claro:

Un 60% imponderables y 40% planificado. Sí, sí, seguro. Y eso a pesar de proponerme planear las cosas...

²⁰ *Guest Satisfaction Assurance* (responsable de la satisfacción de los clientes).

Coordinación

Se declara partidario de los *Briefings* diarios pero limitados a tratar temas inmediatos de interés general y con un criterio muy restrictivo en cuanto al tiempo que les dedica, de solo quince a veinte minutos:

Tengo un guión y cada uno trae su información fija ya preparada, tres o cuatro datos que les interesan a todos: por ejemplo, si recepción espera 150 salidas, esa mañana no es el momento para que los de créditos pregunten por una factura de hace tres meses, sino que tendrán que esperar a la tarde. Pero [el *Briefing*] no debe durar más de ese tiempo, y es por eso por lo que lo tengo estructurado y legislado.

Para tratar temas concretos “necesidades, personal, uniformidad, reposiciones ahora que estamos a final de año, cambios de cartas” despacha a solas con los jefes de departamento afectados, tarea que le consume una considerable parte de su tiempo.

Estilos de dirección

Estilo de dirección propio

Declara haber tenido una evolución en su estilo de dirección, motivada sobre todo por los diferentes perfiles de las plantillas:

En el hotel A. las estructuras eran muy grandes, con gente de muchos años y las cosas no eran igual... pero después en el O. y en éste, con plantillas más jóvenes, la supervisión ha jugado un papel muy importante.

Un primer análisis a su forma de dirigir sugiere un fuerte componente coercitivo en su estilo directivo, tanto en su obsesión por la supervisión como por su participación directa en las tareas, estilo apropiado para plantillas jóvenes y poco preparadas según el Liderazgo Situacional:

Hay que marcar las directrices, supervisarlas y volverlas a supervisar. La palabra supervisión es muy importante. El seguimiento es la clave de delegar: si uno quiere delegar hay que supervisar y hacer seguimiento, si no las cosas no salen. Yo soy muy exigente y a las cosas que mando siempre tengo que ponerles el último toque.

Muy discutible es el concepto de delegación en los términos que lo emplea: de hecho se refiere a la adjudicación de tareas y no a una delegación real, que exigiría como requisitos imprescindibles de la persona en la que se delega tanto su competencia en la tarea como el firme compromiso de realizarla –figura 2.4 del epígrafe 2.2.1 anterior–.

Sin embargo, la frecuente preocupación de D4C por obtener información e ideas de sus colaboradores contradice ese aparente predominio del estilo autoritario,

difícilmente compatible con la segunda clave de *Coaching* que practica y que, a su vez, es coincidente con la sub-hipótesis H1.2 del capítulo 3: “al directivo le interesa lo que piensan sus colaboradores y les pide opiniones y propuestas”.

Quiero que mis colaboradores me aporten ideas porque mandar o delegar solamente es muy, muy, muy aburrido (sic). Poder enriquecerse con las aportaciones de los demás es muy importante.

No siempre le ha resultado fácil persuadir a los miembros de su equipo para dar opiniones e ideas: directores anteriores les habían acostumbrado a limitarse a seguir instrucciones.

En este hotel actual, que tiene tres años... la actitud más común del personal es decirme “usted dígame lo que tengo que hacer” y yo me pongo bastante nervioso con esto. Nadie les había preguntado en dos años lo que pensaban, o cómo harían las cosas. Yo llego aquí como director..., les pregunto cómo las harían y ellos me contestan “no, no, usted dígame cómo lo quiere y yo lo hago así”. Estaba todo muy, pero muy, muy, muy estructurado... Y así todos los días. Ese choque entre mi forma de dirigir, haciéndoles partícipes, y la que ellos estaban acostumbrados, fue muy fuerte. Ahora ya es otra cosa pero al principio fue muy duro.

D4C es un director convencido de la necesidad de adecuar los estilos directivos a los perfiles de los colaboradores, clave como se ha visto repetidamente del Liderazgo Situacional, constante referencia para el presente trabajo:

Sí, sí, cien por cien. No vale café para todo el mundo... Uno tiene que ser fiel a unas ideas y a unas estructuras, pero la forma de llegarles debe ser distinta en cada caso. No admiten el trato igual para todos... En los siete u ocho hoteles en los que he estado me he encontrado con situaciones y perfiles diferentes.

Es asimismo partidario de invertir recursos en identificar las competencias de cada colaborador para ver en qué posición puede dar mejor rendimiento. “Mi teoría es que todo el mundo es bueno en algo, lo importante es saber en qué”, afirma. Y para que no quepan dudas lo explica con un ejemplo muy claro:

Si tenemos una chica en el frigaplatos que sonrío mucho, a lo mejor la puedo poner en la puerta del restaurante a tomar los números de habitación. Si sonrío y sabe idiomas la tengo en el sitio equivocado. O viceversa.

Con toda consistencia enlaza los procesos de selección, conocimiento, formación y desarrollo de colaboradores, amén de una eficaz comunicación, para obtener de ellos los mejores resultados; el estilo capacitador del epígrafe 2.4.3 de este trabajo aparece pues con claridad en nuestro director protagonista:

Conocer a la gente es una inversión que acaba por darte réditos. Totalmente. Por eso la selección es tan importante, cuando aciertas a encontrar los perfiles que buscas. Después les dices lo que esperas de ellos y empleas tiempo en desarrollarlos. Siempre te devuelven la inversión.

Naturalmente, esos perfiles que busca son aquellos que más se parecen al suyo propio, como nos explica con un ejemplo concreto. Así se asegura la delegación posterior cuando, como concreta, sus colaboradores “han asimilado lo fundamental”, esto es, sus mismos criterios:

Ayer vino la floristería... para poner la decoración de Navidad. Conoce perfectamente mis gustos, sabe que no me gusta el blanco, las arenas... y va y me pone una copa que lleva arena de dos colores... Llega la *GSA* (*Guest Satisfaction Assurance*, responsable de la atención a clientes) –que solo lleva conmigo seis meses y que la seleccioné yo mismo–: “¿no cree que eso de la arena queda fatal?”. Lo que demuestra que buscamos perfiles afines a los nuestros a los que darles cancha cuando han asimilado lo fundamental para que nos ayuden a tirar del carro.

D4C, como ya se ha comentado, encuentra en el estilo capacitador, que practica con fluidez y frecuencia notables, una fuente de satisfacciones permanente. Su paso por hoteles en fase de lanzamiento se lo ha venido poniendo en bandeja:

Lo que más satisfecho me ha dejado es poder desarrollar a la gente. Por ejemplo B., que trabajaba de recepcionista en el M. y al que entrevisté para jefe de recepción, tenía todos los ingredientes para triunfar. Tras tres años con nosotros en el O. ha pasado a ser adjunto a dirección en B. El tiempo invertido con él en desarrollarle, en enseñarle, en aportarle la motivación necesaria para mayores empresas, hizo que me sintiera muy bien. El jefe de administración del W. estuvo en el mismo puesto antes conmigo. La gobernanta del B. también lo fue en el O. Esas y muchas más personas que han crecido a mi lado me proporcionan una gran satisfacción.

Es una persona controlada en condiciones normales –“para lo que está entrenado”, comenta–, que no duda en aplicar el estilo coercitivo y sancionar cuando las circunstancias lo exigen. No pierde fácilmente los nervios aunque reconoce paladinamente, con una sinceridad que le honra, que “alguna vez sí que los perdí: cosas que pasan y que procuro que pasen lo menos posible”:

Hace unos días mi subdirector me dijo que ha habido un incidente entre un empleado y un recepcionista y que casi han llegado a las manos... Llamé a los jefes de los dos empleados involucrados y a ellos dos, obtuve toda la información y procedí a sancionarles. Evidentemente. Lo que no hice fue despotricar contra ellos.

Al pedirle si cree que la visión de sus colaboradores sobre sus estilos directivos coincide con la suya propia, vuelven a aparecer las dudas sobre si su favorito es un

estilo participativo real o un estilo coercitivo aunque exquisito en las formas. Pero esta vez él mismo las comparte con el autor de la entrevista como lo demuestra el párrafo “doy las órdenes concretas de cómo quiero las cosas y después podremos darle algún toque...” de su siguiente manifestación. Como se ve, admite “toques” y matices pero sabe cómo quiere las cosas.

Pienso que me ven comunicativo, que se puede hablar conmigo, que mi despacho siempre está abierto para mis colaboradores. Por ejemplo, al jefe de cocina le llamé ayer la atención por algo que había visto en el buffet que no me gustó y lo aceptó diciéndome que “si no hubiera tenido razón me lo habría dicho”. Espero, dentro de la educación y de que yo soy el director, que me digan lo que piensan y no dejen que me obceque. Persigo que me aporten sus ideas, aunque soy consciente de que marco demasiado. Ya lo sé. Doy las órdenes concretas de cómo quiero las cosas y después podremos darle algún toque pero sé cómo lo quiero.

Estilos de dirección de los predecesores

Tres directores le han dejado su huella. Con el primero es muy duro, a pesar de que reconoce habersele quedado grabada su frase favorita: “si yo soy capaz de hacer las cosas, tú también”, así que intentó aplicar ese principio en sus primeros pasos como número uno, pero no funcionaba.

Era penoso. Penoso en la comunicación, en la educación, en los conocimientos. No me aportaba, ni me pedía, ni me enseñaba nada. Yo llevaba el departamento y punto. Tampoco aportaba nada a los demás departamentos.

De P., el segundo, declara haber aprendido mucho aunque no es precisamente cariño ni admiración lo que desprenden sus manifestaciones. A su juicio, la fuerte presión a que estaba sometido por su proximidad a la sede corporativa justificaba el estilo de “orden y mando” que utilizaba como norma. La comunicación con sus colaboradores se limitaba a dar instrucciones y aplicarles “mano dura”:

Hablaba, sí, con los jefes pero nada de preguntarles cómo lo harían sino con mano dura; mucha mano dura. Recuerdo un día que le conté un comentario inadecuado pero sin importancia que me dio un maletero y le llamó al despacho para pegarle una bronca tremenda. Acción-reacción: si haces algo, lo pagas, sin más averiguaciones ni preguntas. Eso me enseñó a no comentarle nada y arreglarlo yo mismo.

Clásico ejemplo de inadecuado *feedback* correctivo basado solo en indicios –con el que D4C se muestra en total desacuerdo y que procura no practicar– y que ignora el contexto de la situación. La descripción que facilita de las inclinaciones de su antecesor no deja dudas en cuanto a su estilo directivo favorito:

Coger a alguien que haya hecho algo que no le gustara y machacarlo. Cuando digo machacarlo digo echarle una bronca más destructiva que

constructiva: en vez de aclarar lo que está mal, darle su visión y procurar que no vuelva a suceder, machaco, machaco, machaco y adiós, sin saber si lo hecho es por mala fe o por ignorancia.

Como era de esperar por sus manifestaciones, el director entrevistado se desmarca de su antecesor, desde el respeto pero de forma meridiana: “soy totalmente distinto a él” y repitió por tres veces el adverbio...

Pero debo insistir en que me sentí muy cómodo con él, bien acogido y aprendí mucho. Como yo soy ya lo traigo puesto, y esa experiencia me sirvió para complementar mi estilo de dirección natural.

De su tercer director, L., destaca su mano izquierda en aspectos comerciales y su trato con los colaboradores, si bien “a veces se le iba un poco la mano como a todos”, lo que sugiere un denominador común coercitivo en sus predecesores. Sin embargo, se ve más identificado con él que con los anteriores: “tengo mucho más en común con él, más cercano en el tiempo, que con P. Sin duda.”

Estilos de dirección de los sucesores

Identifica una mayoría de estilos autoritarios en los directores noveles, si bien los achaca a una inseguridad propia de sus pocos años en el cargo. Como dice, es un autoritarismo “por falta de experiencia, no el autoritarismo consciente de P.”. Hay en sus actitudes una deficiente asunción del considerable poder que manejan. La metáfora que emplea para explicarlo es muy significativa:

Me pongo un traje, tengo un bazooka bastante grande, puedo disparar... y disparo. Quizá tiene que ver con la madurez. Recuerdo que al llegar al Hotel... vi unas plantas que estaban mal y comenté que no podían estar así. Al día siguiente se habían cambiado. “Joder, cuánto mando!”... Por eso digo que comprueban que tienen mando y se ponen a disparar a todo lo que se mueve y hay que decirles que seleccionen los blancos. No es lo mismo una persona madura de treinta y tantos años que un chico de veinticinco, recién formado, por muchos conocimientos técnicos que tenga.

Les reconoce una mayor preparación técnica y el conocimiento de mejores herramientas de gestión que se traducen en una información más completa para la toma de decisiones. Pero las relaciones humanas y el manejo de los equipos es su punto débil... como asimismo lo fue para él en sus comienzos.

Sí que veo que tienen herramientas informáticas muy útiles que dominan y que les permiten tener más información y tomar decisiones más adecuadas y coherentes. El obligado análisis intermedio de la información suelen hacerlo de forma correcta. Es en la dirección de personas donde los veo más inseguros, pero tal vez yo tampoco a su edad lo estaba.

Sin embargo, D4C emite su optimista diagnóstico con total rotundidad: la evolución de los directores noveles se inclinará hacia la utilización mayoritaria de estilos participativos, una vez superada, con los años, la inseguridad propia de su corta experiencia.

No es que sea su forma de dirigir, sino el efecto de un poder que aún no controlan y en la medida que vayan madurando evolucionarán hacia estilos similares al mío o aún más avanzados. Definitivamente creo que es un problema de inseguridad por juventud e impaciencia y eso se cura con el tiempo. Y hasta que no estás solo no pones los pies en la tierra; cuando te la pegas tres veces ya vas más despacio para no darte tantos cabezazos. Seguro que acabarán por tener estilos más delegativos, sobre todo con las plantillas cortas, flexibles y fluidas de hoy día.

Formación en habilidades

El director entrevistado destaca claramente la formación recibida en la empresa y, de ella, la formación técnica y la de habilidades. Dentro de la primera y por incidir directamente en la gestión económica, dice lo siguiente de la “Trypducción”, plan de formación colectiva realizado en 2001 para homogeneizar la preparación técnica de los directores de hotel de otra cadena, recientemente absorbida, con la de los demás directores de la entonces denominada Sol Meliá:

[Fue] un buen punto de partida para interpretar los datos que manejábamos en los hoteles, presupuestación, etc. Muchos números en suma que, como bien sabemos, no se manejan en otras cadenas. En Sol Meliá no solo tenemos acceso a ellos sino que los interpretamos e incluso decidimos en muchos casos y así a nivel técnico le sacamos mucho partido.

Respecto de la formación en habilidades, destaca el curso de presentaciones en público, “un tema que en mi caso debía mejorar y que ahora me siento mucho, pero que mucho más cómodo”, los de Otto Walter de desarrollo directivo recogidos en el epígrafe 2.5.2 del presente trabajo, los cursos de *Coaching* impartidos por el doctorando y los *Development Centers* realizados recientemente con HayGroup y dirigidos a analizar competencias y estilos directivos propios. Como él mismo reconoce, “me sirven para saber cómo me veo yo y cómo me ven los demás”:

Todas estas acciones me sirven para identificar mis áreas de mejora y ver donde puedo evolucionar y no estar metido siempre en la operativa. Me sirve en suma para saber qué hago bien, y seguir haciéndolo, y qué no hago tan bien para cambiar, dándole de comer al sentido común y poder así acertar en las decisiones.

Respecto de la formación recibida durante sus estudios –Máster en Dirección Hotelera en un hotel-escuela–, es categórico: solo recibió formación técnica y echó

mucho de menos las habilidades directivas y una formación comercial más profunda.

Lo resume muy bien con sus propias palabras:

Nadie me habló nunca de que hay que vender. Había marketing, dirección estratégica y muchas otras cosas técnicas y operativas, pero nadie me enseñó a vender ni a manejar equipos, técnicas que he debido aprender en nuestra casa.

Coaching: aplicación práctica

Quizá por la formación recibida –dígase Otto Walter o los cursos que hemos hecho contigo–, hoy disponemos de herramientas que funcionan en el hotel y que, si las desconoces, es más difícil llegar a los colaboradores, si es que llegas...

Esta afirmación resume la opinión de D4C en cuanto a la aplicación práctica de los principios de *Coaching* en línea con la hipótesis H3 del presente trabajo de investigación. Identifica estos principios con la función de liderazgo, no solo en lo profesional sino también en lo personal: relaciones de pareja, educación de los hijos, etc.

El *Coaching* hace que pensemos en nuestra gente, que las formemos y les demos autoridad suficiente o que les marquemos hasta dónde pueden llegar para que tomen sus decisiones y es líder a quien acudo cuando necesito algo y no solo cuando tengo un problema. La palabra *Coaching* es la clave de todo esto.

De la importancia que concede a las labores de liderazgo da una idea la proporción del tiempo que le dedica, un 70%, “más de lo que dedica a vender habitaciones” enfatiza: del equipo dependen los resultados, como nos explica en su visión directiva:

Vienen los clientes –cuesta mucho traerlos– y repiten si el equipo hace que se sientan a gusto y vuelvan, con lo que volvemos a ingresar. Está claro, pues, que si el equipo funciona, si hace lo que tiene que hacer, el cliente volverá, haremos más ingresos y obtendremos mejores resultados.

Valoración-resumen de la entrevista

Nuestro entrevistado se declara una persona educada y de trato cordial con sus colaboradores, hace mucho seguimiento de las cosas, le gusta patearse el hotel, se siente cómodo con los números y con las relaciones humanas. Dedicar mucho tiempo al contacto con el cliente, si bien reconoce que siempre con orientación a resultados, es decir, de una dimensión proporcional a los ingresos que produce.

Respecto de la hipótesis central H1 de la presente investigación, ha confirmado, a lo largo de toda la entrevista, la progresiva sustitución de estilos autoritarios, generales en sus predecesores, por otros más participativos en los que se pide la opinión de los

colaboradores directos antes de tomar decisiones. Y aunque los directores noveles comiencen su andadura, en su opinión y por inexperiencia, recurriendo a los mismos estilos autoritarios que practicaron sus predecesores más antiguos, han pasado recientemente por las manos de otros directores, más actuales, que les han transmitido conductas y habilidades que sin duda ellos aplicarán también cuando maduren. Como asegura rotundamente nuestro entrevistado, “seguro que las cosas no vuelven hacia atrás”.

6.1.5.2.- Opiniones del jefe de departamento J4C

Ficha

- Entrevista realizada el 1.12.2010. Duración: 45 minutos.
- Edad: entre 30 y 35 años.
- Antigüedad como jefe de departamento: 7 años.
- Cargo actual en el hotel H4C: Jefe de Recepción.

Visión propia

Visión personal

Persona que se autocalifica como muy positiva que le gusta ver el lado bueno de las cosas tanto profesional como personalmente. No tiene grandes aficiones, le gusta la vida sencilla, viajar, dar paseos, en fin, se considera una persona muy normal.

Procedente de una localidad española no peninsular, vuelve a ella en cuanto puede a compartir algunos días con su familia. Le encanta su trabajo aunque piensa que trabajar cara al público es muy duro a la vez que muy satisfactorio, características personales que encajan muy bien con sus funciones como jefe de recepción en H4C.

Visión de la figura del jefe de departamento

Su experiencia como jefe de departamento es amplia como nos comenta:

Nueve años en Sol Meliá y como jefe de recepción cinco. Anteriormente también había sido jefe de recepción en otra empresa durante dos años, cambié de destino como recepcionista y de nuevo jefe con Sol Meliá.

Sin embargo, cuando accedió por primera vez a la jefatura llevaba tan solo un año trabajando en el departamento y carecía de la formación técnica adecuada: su director simplemente confió en él.

El jefe anterior se había marchado y el director apostó por mí y yo por el director. Supuso una satisfacción y un orgullo que pensarán en mí. No debe

ser solo porque yo haga las cosas bien o por las muchas horas que hago al día, sino que también hay gente detrás que te mira y te valora.

Nominación arriesgada, por lo tanto, y basada más en una necesidad coyuntural –“el director tampoco tenía mucho donde elegir”– que en la aplicación de los principios del Liderazgo Situacional citados.

Para él la recepción es uno de los departamentos más importantes del hotel, “de donde sale y donde acaba la información” como nos dice. Su orientación al cliente es acusada y pronto demuestra el positivismo con que afronta las situaciones:

El trato con los clientes es muy duro, hay veces que dices ya no puedes más, pero el día siguiente es otro día y siempre encuentras un cliente o un trabajo que hacer que te satisface. Lo malo se olvida pronto. Si nos equivocamos es cuestión de arreglarlo, hacer algo para solucionarlo y adelante. Mi trabajo me encanta. Muchísimo. Si no me gustara no llevaría nueve años trabajando en recepciones de hoteles. Seguro.

Organización

Día a Día

Ver las habitaciones disponibles para vender, las salidas y llegadas del día y la revisión del libro de novedades nocturnas suponen sus primeras tareas nada más llegar al hotel a primera hora de la mañana. A partir de ahí, el día decide su propia dinámica en cuanto a dedicar más o menos tiempo al mostrador –*Front Office*– o a la oficina –*Back Office*–:

A partir de ahí... ¡Hay tantas cosas...! (Risas)... Operativa: mostrador –en este hotel hay mucha ocupación, y que siga así– cuando hace falta una persona más para *check-in* o *check-out*, intervención, caja, contestar correos, créditos, que aquí llevamos también lo de detrás, o sea, tanto el *Front* como el *Back desk*... Hay días que no toco el ordenador para nada y todo es *Front* y otros más tranquilos en los que me dedico al *e-mail*, la facturación, reclamaciones de créditos y todo eso.

Planificación y coordinación

Recepción mantiene relaciones constantes con casi todos los departamentos para facilitarles información sobre la ocupación y los servicios a proporcionar a los clientes: Pisos, Mantenimiento, Alimentos y Bebidas, Reservas, eventos y salas, etc.

A diario participa en el *Briefing* con la dirección y todos los demás departamentos. Por lo que nos cuenta, esta reunión está muy restringida en cuanto a tiempo y contenidos, tocando solo temas que afectan a todos:

Cada uno da la información de su departamento, por ejemplo yo los movimientos del día, si hay tripulaciones o algún grupo especial, el pendiente que tengo en la calle, la gente de turno, es decir, la información que puede interesar a todo el mundo.

Estilos de dirección

Estilos de dirección de los predecesores

Para J4C, los directores son de dos tipos: los que obtienen por sí mismos la información que necesitan y los que dependen de sus jefes y colaboradores para todo. Los primeros suelen ser directores jóvenes y los segundos más veteranos. Lo afirma con rotundidad:

Los directores mayores de nuestra casa toman sus decisiones pero todo lo tienen hecho, entre comillas. Es el pedir, pedir, pedir y pedir. Me llegan comentarios de que algunos ni entran en SAP²¹ y las proyecciones se las hacen los jefes de departamento. No digo que no sepan hacerlo sino que piden que se les haga.

Una afirmación final con la que pretende mantenerse dentro de lo políticamente correcto; sin embargo, momentos después se contradice y manifiesta lo que realmente piensa tras la prudente e inconcreta expresión de “tuve un director...” :

Tuve un director que era un poco así: no le veía en la operativa sino que todo era pedir y pedir. Esa es la visión que tengo, acertada o no: los directores mayores o de perfil antiguo piden las cosas porque no saben sacarlas por sí mismos.

Presionado por el entrevistador para salirse del plano técnico y comentar los estilos directivos de sus anteriores directores, este jefe de recepción reconoce diferencias sustanciales entre ellos:

En A., con un director algo más mayor, la relación fue distante. Era quien organizaba, ordenaba, tenía que estar por delante, pero la relación no era fluida ni cercana. Muy correcta pero distante. Para hablar con él tenía que llamarlo antes para ver si te atendía o no. No como ahora, que subo directamente y hablamos salvo que esté reunido... Después estuve nueve meses en T. con otro director joven, al que también le gustaba mucho pedir, pero él sabía, ya lo creo que sabía, de números, de operaciones...

El posterior director del hotel de B., joven, tenía a juicio del entrevistado un perfil muy diferente: técnico, conocedor, desarrollador, participativo y motivador. Veamos una a una las afirmaciones que respaldan cada uno de los adjetivos empleados:

- Técnico...

No he visto nunca a una persona más desenvuelta con listados, presupuestos, de estar al tanto de absolutamente todo...

- Conocedor...

Me sorprendía con preguntas de mi departamento que ni yo mismo sabía: cargo de *coffee-breaks*, eventos, desayunos. Cuando decía que algo no le cuadraba era que en efecto algo estaba mal...

²¹ Plataforma informática utilizada por Meliá H.I. para la gestión integral de la información.

- **Desarrollador...**

Para mí es más valioso y aprendo mucho más cuando veo el ejemplo, o, si me piden algo, me dicen para qué lo quieren. “Me preparas tal cosa y luego subes a que lo veamos”. Son paraqués para aprender, no de capricho. Yo lo doy todo, pero también necesito recibir... Que te manden, vale, pero que te enseñen. Si el director enseña a sus jefes y éstos enseñan a sus empleados, todos salimos ganando, y además la próxima vez lo podré hacer yo y podré crecer y aportar más... Que el director me informe de lo que hay en otros departamentos, de números, me parece super-importante (repetido tres veces)...

- **Participativo...**

Estoy aquí para trabajar, pero sé que cuentas conmigo; tú eres el director y yo el jefe de recepción, tú me ayudas y yo te ayudo...

- **Y, por fin, motivador...**

Si cuentan contigo, si te enseñan, de entrada eso ya es motivación...

Estilos de dirección del director D4C

Para el entrevistado, su director actual es un ejemplo de lo que viene manteniendo como comportamiento y estilo directivo típico de los directores jóvenes: quiere estar bien informado de cualquier incidente y es muy accesible. Sus colaboradores directos suben directamente al despacho si no está ocupado: “su puerta está siempre abierta y no tengo problemas para hablar con él”.

Practica, al menos formalmente, el estilo participativo de dirección, si bien quedan dudas, a la luz de la última frase del párrafo siguiente, de si tal participación formal de sus colaboradores, que desde luego demanda e incentiva, influye realmente en las decisiones que toma:

Él nos da capacidad de decisión, pero te dice “yo haría esto”, cosa que a mí me gusta: para mí es importante saber lo que piensa y saber también que puedo dar mi opinión y que me va a oír, con independencia de que después me diga “pues no, te he oído, te he escuchado con atención, pero a mí me parece que esto otro es mejor”. Aquí siempre se escucha nuestra opinión, y unas veces es que sí y otras que no.

Escucha activa, intercambio de opiniones y toma de decisiones, acciones propias del gestor participativo y perfectamente en línea con las sub-hipótesis H1.1, H1.2, H1.4 y H1.5 del capítulo 3 del presente trabajo.

El análisis de situaciones críticas pone de manifiesto la utilización de este estilo participativo por parte de D4C incluso cuando aplica el régimen disciplinario, reservándose para sí mismo la decisión sancionadora pero nunca antes de oír a los responsables de los colaboradores involucrados. Ante una fuerte discusión de dos

trabajadores en presencia de clientes, se informó a fondo, reunió a los jefes de los departamentos afectados, les escuchó y optó por sancionar. El jefe vinculado respalda claramente la actuación de su director:

Fue una decisión muy meditada en la que tuvo en cuenta las opiniones de los jefes afectados; bajo mi punto de vista, hizo lo que tenía que hacer.

Por último, su director actual también demuestra, a su juicio, ser un alumno aventajado en la aplicación del *Coaching* retrospectivo del curso “el proceso de *Coaching*”, cuyos contenidos ya fueron mencionados en el epígrafe 2.5.1 de este trabajo. Veamos cómo consigue del colaborador su motivación positiva mediante un eficaz *feedback* de refuerzo:

No hace mucho entró un grupo grande de 300 personas por la mañana, cuatro o cinco autocares de golpe. Todo el proceso de entrada fue fenomenal. Para mí, como jefe del departamento, ver que en todo momento el director estaba allí, pendiente, al lado del mostrador, mirando cómo iba todo, los clientes encantados... Fue un día muy duro. Al terminar, el director me puso una mano en el hombro y me dijo: “buen trabajo”. A mí se me olvidó el cansancio y me fui a mi casa contento como unas castañuelas.

A modo de resumen, J4C nos define el estilo directivo de su director, información valiosa para la posterior comparación de los contenidos de ambas entrevistas y su subsiguiente validación, si procede:

Comprensivo y flexible pero en su sitio. Comprensivo y flexible no quiere decir que sea tonto y que a todo diga que sí, sino que escucha, que entiende, que habla, pero que cuando es no, es no, sin titubeos, y si algo está mal, está mal. Toma decisiones después de un proceso de información. Y explica por qué, y si no lo explica yo se lo pregunto y siempre obtengo una respuesta.

Valoración-resumen de la entrevista

El jefe entrevistado respalda totalmente la hipótesis principal H1 relativa al cambio sustancial en los estilos directivos de Meliá H.I. Veamos su opinión respecto de los directores “mayores”, como él mismo los califica, citando como fuente sus relaciones directas con otros compañeros ya que sus últimos tres directores fueron jóvenes:

Están encerrados en su despacho, o no están, no diré que ajenos al hotel porque no sería cierto, pero la relación con ellos no es fluida y la información solo fluye de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo salvo lo imprescindible: no se transmiten números, ni resultados, y eso influye negativamente en la motivación de los equipos y en los resultados.

Todo lo contrario opina de los directores jóvenes, a su juicio mucho más atentos y conocedores de la operación hotelera. Lo explica gráfica y técnicamente:

Antes no se interesaban por saber cómo hacían las camareras las camas y solo les importaba que estuvieran bien hechas y que el cliente no se quejara.

Ahora saben si las sábanas están bien remetidas por las esquinas y revisan habitaciones aunque ese sea trabajo de la gobernanta.

Otra característica común a los directores jóvenes es su mayor cercanía a los colaboradores que, unida al mayor conocimiento de la operativa mencionada en el párrafo anterior, hace que sea más cómodo trabajar con ellos:

Se está dando un cambio a relaciones más cercanas, no sé si porque han coincidido mis tres últimos directores en esa línea o porque el cambio es general. Pero en mi opinión, sin duda, es a mejor: si están cada vez mejor preparados técnicamente y además son más cercanos, mejor que mejor.

Por último, J4C apunta la posibilidad de que este cambio de estilos directivos entre los directores mayores y los jóvenes pueda deberse a la formación interna que están recibiendo, tanto directores como jefes, en gestión de equipos, posibilidad que respaldaría las hipótesis H3 y H4 de este trabajo relativas a la aplicación práctica de los principios de *Coaching* y a su aceptación más natural por parte de los directores noveles que por los ya consolidados.

6.1.5.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D4C

De sus manifestaciones se desprende la imagen de un director obsesionado por la supervisión, el seguimiento de las tareas y por que las cosas se hagan como él quiere. Al mismo tiempo, hace de la delegación, de la escucha y participación de sus colaboradores y del desarrollo profesional de su equipo sus tres líneas primordiales de actuación. Ambas inclinaciones, al ser simultáneas, sugieren la aplicación de los estilos coercitivo, aunque extremadamente suave en las formas, y capacitador, utilizando cada ocasión como una oportunidad de mejora para sus colaboradores, en cuyo desarrollo se implica personal y directamente: “les dices lo que esperas de ellos y empleas tiempo en desarrollarles. Siempre te devuelven la inversión. Es para mí una fuente de satisfacción permanente”.

El sustrato coercitivo está expresamente reconocido por él mismo: “doy las órdenes concretas de cómo quiero las cosas y después podremos darles algún toque, pero sé cómo lo quiero”. Aunque se empeña en recabar opiniones e ideas de su equipo, aportaciones que con frecuencia le resultan difíciles de conseguir, admite solo la posibilidad de que tales aportaciones supongan un “toque” a incluir en una decisión que se supone ya tomada: su declaración final, “sé cómo lo quiero”, deja escasas dudas en cuanto a qué criterio impone en sus decisiones. El jefe vinculado valida totalmente las manifestaciones de su director. Reconoce que “su puerta está siempre

abierta”, “aquí siempre se nos escucha” pero en lo que respecta a las decisiones la opinión del director generalmente acaba por prevalecer: “pues no, te he oído, te he escuchado con atención, pero a mí me parece que esto otro es mejor”. También es cierto que, más adelante, apunta la posibilidad de que sus aportaciones sean aceptadas en alguna ocasión: “unas veces es que sí y otras que no”.

Tampoco caben dudas en cuanto al carácter desarrollador de D4C. Su jefe vinculado se declara feliz y motivado por el constante aprendizaje que le supone trabajar con él, circunstancia que extrapola a todos los demás miembros del equipo: “si el director enseña a sus jefes y éstos enseñan a sus empleados, todos salimos ganando, y además la próxima vez lo podré hacer yo y podré crecer y aportar más...”.

El relato de incidentes críticos demuestra la capacidad de este director para emplear refuerzos *–feedbacks–*, tanto correctivos como de reconocimiento, no dudando en aplicar cuando es necesario el régimen disciplinario, circunstancia coherente con el estilo coercitivo que frecuentemente utiliza, si bien también aquí cuida extremadamente las formas y hace participar, al menos formalmente, a los responsables de las áreas afectadas.

Las declaraciones del director y del jefe vinculado en torno a un público altercado entre dos colaboradores coinciden de forma absoluta: información completa, turno de escuchas a los responsables de los departamentos involucrados, deliberación y decisión firme. También ambos coinciden en la corrección, oportunidad y conveniencia de tal decisión: para el director, “llamé a los jefes de los dos empleados involucrados, a ellos dos, obtuve toda la información y procedí a sancionarles. Evidentemente. Lo que no hice fue despotricar contra ellos”; para el jefe vinculado, “fue una decisión muy meditada en la que tuvo en cuenta las opiniones de los jefes afectados; bajo mi punto de vista, hizo lo que tenía que hacer”.

Respecto de los *feedbacks* de refuerzo la coincidencia de ambos profesionales es tácita. El director, como hemos visto, encuentra satisfacción personal en enseñar para delegar; véase tal inclinación en la expresión “darles cancha” en su frase “buscamos perfiles afines a los nuestros a los que darles cancha cuando han asimilado lo fundamental para que nos ayuden a tirar del carro”: sugiere una clara tendencia a la delegación bajo control. El jefe vinculado certifica con la mayor rotundidad que su director se mantiene al margen si el trabajo se hace bien y que proporciona felicitaciones *–feedbacks* de refuerzo cuando se merecen: “...fue un día muy duro. Al terminar, el director me puso una mano en el hombro y me dijo: «buen trabajo»”.

6.1.5.4.- Resumen del director D4C. (Cuadro sinóptico al final de este apartado)

Visión propia

- Personal.- Diplomado. Máster en Gestión Hotelera. Acceso a dirección relativamente rápido. Equilibrio entre los planos personal y profesional.
- Director de Hotel.- Facilitador de recursos a sus colaboradores. Líder de equipos, debe inclinarse por estilos participativos.

Organización

- Día a día.- Pateos frecuentes. Supervisión general. Saludos a clientes.
- Planificación.- 60/40 como proporción de imponderables. Ve a diario con su subdirector durante algunos minutos temas de futuro.
- Coordinación.- *Briefings* diarios restringidos en tiempo y sobre temas de interés general. Reuniones bilaterales para temas concretos.

Estilo de dirección propio

- Su propia visión.- Tendencia a la delegación bajo control. De fácil *feedback*, tanto correctivo como de refuerzo; desarrollador; coercitivo en el fondo: “sé cómo lo quiero”.
- Visión de su jefe de departamento.- Enseña, pregunta, escucha y decide: unas veces acepta las aportaciones y otras no. Accesible.

Estilos de dirección ajenos

- De sus predecesores.- 1º) Nada comunicativo, escaso de conocimientos. 2º) Ordeno y mando; mano dura; *feedbacks* correctivos. 3º) Buen comercial; aún coercitivo pero menos que sus predecesores.
- De sus sucesores.- Autoritarios por falta de experiencia; deficiente uso de su poder. Bien preparados. Puntos débiles: relaciones humanas y liderazgo.

Opiniones

- Formación en habilidades.- En diplomatura y máster, solo técnica: faltaron habilidades y comercial. Formación en habilidades posterior en la empresa: “Trypducción”²², *Coaching*, presentaciones en público y Otto Walter.
- Coaching en la práctica.- Útil en los ámbitos personal y profesional. Lo usa el 70% del tiempo. Sin él es difícil llegar a los colaboradores.

Valoración resumen de la entrevista

- Sustitución paulatina de estilos autoritarios por otros participativos.

²² Recordar significado en 6.1.5.1, Formación en Habilidades de D4C.

- Directores noveles: empiezan autoritarios como sus predecesores pero giran a medida que cogen experiencia: no habrá vuelta atrás.

6.1.5.5.- Resumen del jefe de departamento J4C

Visión propia

- Personal.- Experiencia de 7 años como jefe de recepción. Trabajo con clientes, duro y satisfactorio.
- Jefe de departamento.- Rápido acceso a jefatura. Recepción: de donde sale y donde termina la información

Organización

- Día a día.- Días complicados: refuerzo del *Front Desk*. Días tranquilos: *Back Desk*, correos, planificación, trabajos administrativos.
- Coordinación.- Constante con todos los demás departamentos. *Briefings* diarios.

Estilos de dirección

- De su director actual.- Ya recogidos en el apartado anterior.
- De sus directores predecesores. Dos tipos:
 - Veteranos: coercitivos y lo piden todo. Sin actualización técnica.
 - Jóvenes: accesibles y obtienen la información que precisan por sí solos.

Valoración resumen de la entrevista

- Los cambios entre los estilos de directores antiguos y jóvenes son evidentes, quizá por su formación: más participativos, accesibles y conocedores de la técnica.

TABLA 6.5.- RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR D4C (grupo IV de directores consolidados)

Visión propia	Organización	Estilos propios	Estilos ajenos	Opiniones
<p><u>Personal</u></p> <p>Diplomado. Máster en Gestión Hotelera. Acceso rápido a Dirección. Equilibrio entre planos personal y profesional</p> <p><u>Del Director de Hotel</u></p> <p>Facilitador de recursos. Líder de equipos. Debe inclinarse por estilos participativos.</p>	<p><u>Día a día</u></p> <p>“Pateos” frecuentes. Supervisión general. Saludos a clientes.</p> <p><u>Planificación</u></p> <p>60/40% imponderables. Ve a diario temas de futuro con su Subd. (orientativo).</p> <p><u>Coordinación</u></p> <p><i>Briefings</i> diarios restringidos en tiempo y sobre temas generales. Contactos bilaterales para temas concretos.</p>	<p><u>Su propia visión</u></p> <p>Delegación bajo control. <i>Feedbacks</i> correctivos y de refuerzo. Desarrollador. Coercitivo en el fondo: “sé cómo lo quiero”.</p> <p><u>Visión de su jefe vinculado</u></p> <p>Enseña, pregunta y decide. Accesible. Escucha aportaciones: a veces las acepta, a veces no.</p>	<p><u>Predecesores</u></p> <p>1º: Nada comunicativo, escaso de conocimientos. 2º: Ordeno y mando; mano dura; <i>feedbacks</i> correctivos. 3º: Coercitivo, pero menos que los anteriores.</p> <p><u>Sucesores</u></p> <p>Autoritarios por falta de experiencia. Deficiente uso del poder. Bien preparados. Áreas de mejora: relaciones humanas y liderazgo.</p>	<p><u>Formación en habilidades</u></p> <p>Solo técnica en Máster y Diplomatura. Formación posterior en la empresa: <i>Coaching</i>, OW, presentaciones.</p> <p><u>Coaching en la práctica</u></p> <p>Útil personal y profesional. Lo usa el 70% del tiempo. Sin él no se llega a la gente.</p> <p><u>Resumen de la entrevista</u></p> <p>Sustitución paulatina de estilos autoritarios. DH noveles: al coger experiencia giran a participativos</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.6.- Análisis comparativo de los directores del grupo IV

Como se explicó en el epígrafe 6.1 de metodología de los casos individuales, el primer nivel colectivo a analizar en busca de pautas de conducta –similitudes o discrepancias– corresponde a los tres directores del grupo IV de directores consolidados, único con más de un representante. En la tabla 6.6 situada al final de este apartado pueden verse dos cuadros comparativos integrados con el resumen de sus manifestaciones: el primero contiene la visión sobre sus propios estilos directivos y la de su jefe vinculado, amén de sus opiniones sobre predecesores y sucesores; y el segundo el juicio que les merece la formación en habilidades directivas, si son de aplicación práctica en la dirección hotelera los principios de *Coaching* y un sucinto resumen de las entrevistas respecto del objetivo central de la presente investigación.

De su atenta observación solo puede dilucidarse una considerable coincidencia de planteamientos entre los tres directores entrevistados a pesar de la dificultad evidente de encontrar matices comunes en declaraciones abiertas. Sus estilos directivos, sesgados al alza por su propia e interesada visión pero asimismo validados de forma palmaria por sus jefes de departamento vinculados, son formalmente flexibles y participativos pero con un sustrato coercitivo no siempre reconocido aunque latente: “flexible”, “no estoy encima”, “dejo trabajar”, “delego”... pero también, y de forma simultánea, “sé cómo lo quiero” y “todo bajo control”. Sus colaboradores directos, como se ha dicho, los avalan: “escuchan”, “son accesibles” y “explican”, pero “deciden”. Y si bien escuchan, su apertura a las aportaciones de sus colaboradores se produce “unas veces sí y otras no”. Hay que precisar, no obstante, y en aras de la escrupulosa objetividad de la investigación, que no hay evidencias de este sustrato coercitivo en el director D4B –sí las hay en sus otros dos compañeros–, ni en sus manifestaciones ni en las de su jefe vinculado; sin embargo, la ausencia de auto-crítica a lo largo de toda su entrevista y alguna de sus frases, “a los buenos jefes se les puede dejar trabajar” –y la lógica deducción del estilo diferente que aplicaría a los que no considerase tan buenos–, apunta decididamente en la misma dirección.

En relación con la hipótesis H1 sobre la tendencia de estilos entre sus predecesores y sucesores, la coincidencia es total entre los tres entrevistados del grupo IV: desde los estilos autoritarios de los primeros a los aún “coercitivos por falta de experiencia o para garantizar el control” pero con cambios posteriores a estilos más participativos de los segundos. Los resúmenes finales que hacen también abonar tal tendencia:

“cambios indiscutibles” o “paulatina sustitución desde los estilos autoritarios de sus antiguos maestros hasta los participativos actuales”. Y, como dicen, “se esfuerzan por cambiar” y “no habrá vuelta atrás”. Como decíamos, al menos en este grupo no se presentan fisuras a la hora de reforzar la hipótesis central H1 del presente trabajo.

Las hipótesis H2, H3 y H4 también son claramente respaldadas. La formación en habilidades directivas ha sido echada de menos en sus estudios reglados –TEAT, Diplomatura o Máster– por los tres directores consolidados de este grupo aunque completada posteriormente por la empresa en la que prestan sus servicios; los tres destacan el *Coaching* como una de las habilidades directivas más importantes y de práctica utilización en el día a día, “tanto a nivel personal como profesional”, “mantienen sus principios sobre su mesa” y lo consideran “esencial para ajustar los estilos a perfiles y circunstancias”; y, por último, no dudan en compartir la mayor naturalidad con la que los directores noveles aceptan tales principios y los aplican, si bien reconocen que hasta que no adquieren cierta experiencia tratan de emular los estilos autoritarios de sus mayores.

Así pues, cabe afirmar el alto índice de consistencia que presentan los tres directores de hotel entrevistados del grupo IV de directores consolidados en cuanto al respaldo que sus manifestaciones otorgan a todas las hipótesis planteadas en el capítulo 3 del presente trabajo.

TABLA 6.6.- RESUMEN COMPARATIVO DEL GRUPO IV DE DIRECTORES CONSOLIDADOS

DH	Su propio estilo	Opinión del Jefe vinculado	Estilos de los predecesores	Estilos de los sucesores
D4A	Prioridad: resultados. Dar a cada uno su lugar en la organización. Estilos flexibles según perfiles. No está encima. ¿Coercitivo encubierto?	No está encima. No impone. No presiona. Tranquiliza. Explica cuando decide. Accesible. Prefiere relaciones bilaterales a <i>Briefings</i> .	Comunicación solo hacia abajo. En posesión de la verdad. Decisiones unilaterales sin diálogo. Distantes.	Coercitivos al principio para garantizar control. Cambian luego a estilos participativos.
D4B	Estilos ajustados a la competencia de los jefes. Deja trabajar a los buenos. Participativo, nada autoritario.	Accesible para el cliente. Cercano, crea equipo. Escucha, decide y explica. Sin puntos débiles.	1º: Dictatorial. 2º: Coercitivo y desarrollador. 3º: Flexible y político.	Participativos pero aún con reminiscencias autoritarias.
D4C	Delegación bajo control. Fáciles <i>feedbacks</i> correctivo y de refuerzo. Desarrollador pero coercitivo en el fondo: “sé cómo lo quiero”.	Enseña, pregunta, escucha y decide. Abierto a aportaciones: a veces, sí, a veces, no. Accesible.	1º: Nada comunicativo. Poco conocedor. Coercitivo. 2º: Ordeno y mando. Mano dura. 3º: Algo menos coercitivo.	Autoritarios por falta de experiencia. Deficiente uso de poder. Bien preparados. A mejorar: liderazgo y relaciones humanas.
DH	Formación en habilidades	Coaching en la práctica	Resumen de la entrevista	
D4A	TEAT: sin habilidades directivas. Posterior formación sobre habilidades en la empresa. Cambiaron su estilo directivo.	Aplicación práctica indudable. Según las ubicaciones geográficas. Esencial para ajustar estilos a perfiles y circunstancias.	Cambios indiscutibles en los estilos directivos. DH antiguos: empezaron, siguieron y terminaron autoritarios; no intentaron cambiar. DH jóvenes: se esfuerzan por cambiar y lo hacen.	
D4B	Las echó de menos en la Diplomatura. Posterior formación en la empresa. <i>Coaching</i> sobre todo.	Los principios del <i>Coaching</i> sobre su mesa. Más importante aún que los conocimientos operativos.	Buen nivel de formación en los DH de la empresa. Dos obsesiones: trabajo en equipo y predicar con el ejemplo.	
D4C	Solo técnica en Diplom. y Máster. Formación posterior en empresa (<i>Coaching</i> , Otto Walter, Trypduc).	Útil tanto a nivel personal como profesional. Lo usa el 70% de su tiempo. Sin él no se llega a la gente.	Paulatina sustitución de estilos autoritarios por otros más participativos. Los DH noveles empiezan como sus predecesores pero giran al coger experiencia. No habrá vuelta atrás.	

(Leyenda: DH, director/es de hotel)

Fuente: Elaboración propia

6.1.7.- Análisis del subdirector D5

A continuación se procede al análisis de la entrevista al subdirector D5, representante del grupo de subdirectores o directores residentes.

6.1.7.1.- Opiniones del subdirector D5

Ficha

- Entrevista realizada el 3.12.2010. Duración, 58 minutos.
- Edad: entre 30 y 35 años.
- Grupo V de directores residentes y subdirectores. En concreto, es el director residente del hotel H5.
- Antigüedad en el cargo de subdirector: 4 años.
- Hotel actual (H5)
 - Tipo: urbano, en fase de relanzamiento, de entre 150 y 200 habitaciones.
 - Cifra anual de negocio: 8 millones de euros con un 10% de *GOP*.
 - Plantilla media anual: 108 empleados.
- Jefe de departamento vinculado (J5): Jefe de Recepción.

Visión propia

Visión personal

Soltero, sureño, alegre, positivo y “con el mar en las venas”. Sus aficiones son la familia, viajar y hacer algo de deporte, cuando puede. Aunque no tuvo nunca vocación hotelera, hizo prácticas en el extranjero como personal base y posteriormente pasó, ya en España, por numerosos puestos en teléfonos, recepción, calidad, departamento comercial y oficina corporativa antes de hacer su programa de desarrollo. Una vez terminado éste, siguió como subdirector en el propio hotel de prácticas hasta que dos años después fue trasladado a su destino actual.

Diplomado en Turismo, “carrera bastante cortita y asequible”, proyecta hacer un Máster en Gestión Hotelera y estudios de Psicología tan pronto sus obligaciones en el hotel se lo permitan.

Visión de la figura del director de hotel

Sin ninguna reflexión, a bote pronto, lo define como “el motor del hotel, la persona que supervisa, que gestiona, su máximo responsable”. Pero luego matiza:

Bueno, en realidad y desde mi punto de vista, no considero que sea el motor del hotel sino la referencia que hace que todo el mundo se ponga en marcha...

Preguntado por quién hace entonces funcionar el hotel, D5 comienza a mostrar su genuina inclinación por el trabajo el equipo, propia del estilo participativo de dirección del epígrafe 2.4.3. “El hotel puede funcionar sin un director”, afirmará:

[Al hotel lo hacen funcionar] todos: desde el friegaplatos hasta los jefes de departamento y el director, por supuesto. La experiencia me dice que si no tienes un equipo no haces nada. El hotel puede funcionar sin un director. Claro que tiene que haber una persona que supervise, pero es fundamental que el equipo esté super-unido, super-engranado para que funcione.

De entre los rasgos personales necesarios para ser director de hotel, destaca la constancia, la dedicación y la capacidad analítica, si bien señala que cada director aporta sus propios matices a estos rasgos genéricos:

Tiene que ser una persona super-constante, con espíritu de sacrificio impresionante, responsable, analítica, con capacidad de abstracción, son tantos los puntos a tocar...

Organización

Día a Día

Entre risas, D5 comienza a desgranar las tareas cotidianas: “un día de locura cualquiera, ¿no?”. Llega temprano y se pone al día sobre llegadas previstas, clientes alojados, incidencias de la noche anterior y de las primeras salidas de la mañana. Después asiste al *Briefing* diario y a partir de ahí cada jornada marca su propia dinámica haciendo difícil una planificación rigurosa:

Sinceramente, voy actuando según manda el día, llegadas, grupos en casa, necesidades de dirección, en fin, todo el día apagando fuegos, esa es la palabra (risas). No tengo una planificación diaria de decir “hoy voy a hacer esto...”. No.

La competencia directiva de orientación al cliente subyace en todas sus actuaciones, alternando las tareas operativas con los saludos a los huéspedes alojados y los recorridos a fondo, con los propios clientes o con entidades intermediarias, por las instalaciones y servicios del hotel. La supervisión de eventos, en este caso bastante numerosos, y la coordinación con los jefes de departamento de los recursos humanos que necesitan contratar para prestar con eficacia esos servicios ocupan asimismo una parte importante de su tiempo.

Lejos de abrumarse por la intensidad de su trabajo, en la variedad de tareas encuentra su principal fuente de motivación:

Entre ver a la gobernanta y cómo van los números saludo a los clientes que puedo, les explico la historia del hotel, les acompaño, hago las visitas de inspección que se presentan... Eso es lo bonito de mi trabajo y que me gusta, que todos los días son diferentes. No se te hace nunca monótono.

Con independencia de la complejidad del día, D5 considera irrenunciable el recorrido diario por las instalaciones del hotel, tanto con fines comerciales como de supervisión general:

Por supuesto. La dirección en este hotel está muy vinculada al tema comercial y se hacen muchas visitas de inspección, pero además me pateo el hotel –no tanto como me gustaría, la verdad– y dedico tiempo todos los días a revisar unas cuantas habitaciones antes de que la gobernanta pase para ver cómo las dejan las camareras, cómo están las áreas comunes, mantenimiento... Lo hago diariamente, no te puedo decir en qué momento, pero siempre encuentro tiempo para eso.

Las especiales características de su actual hotel hacen que, con frecuencia, sus jornadas se alarguen: tanto los citados eventos como actuaciones externas a nivel de representación local así lo requieren.

Además, este hotel está muy vinculado a la ciudad y siempre tenemos algún evento: cuando no hay una presentación de un libro hay un cocktail de tal, un cumpleaños, una fiesta en el restaurante, un cocktail taurino...

Planificación y Coordinación

Ya nos ha dicho que no consigue planificar demasiado sus tareas. Sin embargo, y en días y épocas concretos, las proyecciones de resultados o la preparación del Plan de Marketing y del presupuesto anual, tanto de los cálculos numéricos como de los documentos en sí mismos, le exigen una gran dedicación.

Quizá de forma exagerada, estima absolutamente mayoritaria la dedicación a temas que van surgiendo en el día a día que a los ya programados:

Un 15% de tareas programadas y el 85% restante para apagar fuegos. Lo programado es el *Briefing* y el *Business Review* de los lunes, la revisión de proyecciones de los martes... Eso es lo programado: es resto es el día a día.

Así pues, se planifican las reuniones operativas con los jefes cada mañana y, una vez por semana, los aspectos comerciales y de precios por un lado, y el seguimiento presupuestario por otro.

Estilos de dirección

Estilo de dirección propio

Para poder valorar hasta qué punto su estilo es genuino y no impuesto por su director, con carácter previo a describirlo se le ha preguntado por su nivel de autonomía en las relaciones con los jefes de departamento. Su respuesta, a fuer de clara, disipa cualquier duda al respecto:

En todo puedo poner mi sello. En todo. En los hoteles que he estado siempre he tenido total capacidad de decisión. Nunca me he encontrado con un muro ni he podido decir que no me dejan. Hago totalmente lo que quiero hacer dentro de las lógicas discrepancias que puedo tener con mi director, pero nunca me he topado con “esto se hace así porque yo lo digo”. Nunca.

Así pues, sus manifestaciones pueden entenderse como propias y no influidas por el estilo de su actual director. Inmediatamente sale a relucir su accesibilidad, el positivo clima que genera entre sus colaboradores y cómo ve su papel intermedio entre ellos y la dirección propiamente dicha:

Mi propia sensación, y el *feedback* que los jefes de departamento de este hotel me dan, indican que la relación es muy buena... Ya sabemos que el subdirector está entre el director y los jefes de departamento como lazo de unión entre ambos. Mi relación con ellos es super-cercana, de confianza total; soy una persona super-accesible y de colaboración total, ellos conmigo y yo con ellos...

Enseguida, D5 se extiende sobre cómo sustancia tal relación de mediación: los jefes le exponen con total libertad asuntos que no se atreverían a plantear a la dirección. Sin embargo, tal cercanía no afecta a su consideración de pertenecer por entero a la misma:

Esta plantilla necesitaba una figura con la que poder desahogarse, expresar sus inquietudes, lo que harían, lo que no... Yo creo que ven en mí esa persona en la que desahogarse antes de ir en busca del director.

Su estilo participativo, siempre condicionado por una directa supervisión de las tareas, aparece en cada afirmación, asegurando que la información fluya en ambas direcciones y procurando un adecuado clima organizativo:

Pienso que [los jefes de departamento] trabajan a gusto porque son libres de expresar su opinión siempre, de aplicar sus procedimientos, siempre con mi supervisión, claro. No impongo nada; intento siempre marcar el camino por donde me gustaría que fuesen las cosas pero siempre con la palabra y no “porque lo digo yo”.

Aunque intenta “no sacar los galones”, como nos dice, tiene muy clara la separación entre los “qués” y los “cómos” de las tareas a realizar, dejando margen para la

actuación de sus colaboradores en los segundos pero asegurando el cumplimiento de los primeros tal y como él los entiende en aplicación estricta de los principios de *Coaching* del epígrafe 2.5.1 del presente trabajo. Préstese asimismo atención al importante matiz “con según qué colaborador” del párrafo siguiente, demostrativo del ejercicio práctico del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard repetidamente mencionado:

A veces, con según qué colaborador, hay que sacarlos [los galones] y decir que “se hace así porque lo digo yo” porque no hay otra forma: ya lo has intentado todo, “¿tú cómo lo harías?”, explicarle las cosas negativas de cómo él quiere hacerlo, tratando de hacerle entrar en razón, o hacerle ver que no hace bien su trabajo. Si se lo he explicado tres veces por las buenas, por las mejores, y nada, al final tienes que decirle lo que tiene que hacer.

Como en otros entrevistados, la evidente búsqueda de zonas de interés común que pretende con su estilo directivo no despejaría por sí sola la duda de si realmente estaría dispuesto o no a cambiar sus decisiones en función de las aportaciones de sus colaboradores; la frase final del párrafo previo no permitiría ser demasiado optimista al respecto, sugiriendo cierto estilo coercitivo subyacente en D5. Pero al definirse a sí mismo deja claro que sí, que tales aportaciones son escuchadas y, con frecuencia, aplicadas:

Cuando me preguntan “¿tú cómo harías esto?”, yo les devuelvo el “¿cómo lo harías tú?, porque tú eres el jefe del departamento y mejor que tú no lo va a saber nadie. No pretendas que yo sepa más que tú. Yo puedo tener una visión más global pero quien sabe de eso eres tú. Dime qué harías y por qué”. La mayoría de las veces se hace como ellos dicen y creo que a la gente eso le gusta mucho porque estás teniendo en cuenta su opinión y, si las cosas salen bien, es porque ellos tienen que ver en el asunto.

El análisis de situaciones críticas y su amplia formación en habilidades directivas permite profundizar en los estilos directivos que aplica: las opiniones que vierte sobre sí mismo son en general muy consistentes con los hechos que relata.

A su llegada al hotel encontró a un jefe de departamento veterano casi desahuciado por el director del establecimiento, quien le pidió abrir un proceso de selección para sustituirlo. Lejos de ello, consiguió recuperarlo, convencer al titular de que era un colaborador muy válido y hacer que recuperara la motivación perdida; claras evidencias de que el activo personal de D5 cuenta con competencias directivas tales como Autoconfianza, Pensamiento Analítico, Desarrollo de Interrelaciones, Capacidad de Influencia y Dirección y Desarrollo de Personas, y de utilizar una considerable variedad de estilos como el Orientativo, el Afiliativo y el Capacitador:

Poco a poco intenté ganarme su confianza, explicándole cómo me gustaba a mí que se hicieran las cosas... Le sorprendía muchísimo que al principio yo le dedicara una hora cada día y poco a poco me fui ganando su confianza y mi director se lo empezó a pensar... De hecho los resultados de satisfacción de clientes han subido una barbaridad, de un 80 a un 89%, así que el cambio que ha experimentado el departamento ha sido increíble...

El otro día, los jefes tuvieron un curso de motivación y la gente estaba un poco decaída porque el año ha sido muy duro; sin embargo, dijo delante de todos sus compañeros que él estaba muy motivado y que pasaba por uno de los mejores momentos de su vida profesional. Eso ha sido muy satisfactorio para mí.

Un segundo incidente pone de manifiesto que D5 no duda en utilizar el estilo coercitivo cuando lo cree necesario y ello a pesar de la notoria dificultad del envite; la reiterada negativa de un representante sindical a cumplir con sus obligaciones laborales lo pone a prueba:

“Tienes que estar en tu puesto de trabajo y a partir de las cuatro hacer lo que quieras; lo que no podemos consentir es que abandones tu puesto de trabajo”. Su respuesta fue que le estaba acosando. “Lo que no puedo hacer es... mirar para otro lado; si a eso le llamas acoso, llámalo como quieras, pero te vienes ahora mismo conmigo a tu puesto. Así no se hacen las cosas en este hotel. El hotel está en una situación muy difícil y requiere que todos tiremos del carro”.

Ambos incidentes prueban que D5 adapta su estilo al perfil del colaborador en aplicación de los repetidos principios del Liderazgo Situacional. Él mismo lo define con precisión:

Cada persona es diferente, con sensibilidades diferentes, y en este sector son fundamentales las relaciones personales: no puedes ser autoritario con todos porque no te vale; no puedes ser empático con todos porque no te vale tampoco, entonces te tienes que ir adaptando según las personas.

Al pedirle que explique sus propias características como directivo resume su particular credo: no a los estilos autoritarios. El lenguaje que emplea para explicarlo tiene tal consistencia en los argumentos que se puede apostar por su verosimilitud sin esperar a que la entrevista a su jefe de departamento vinculado la valide:

Con perfil de orientación al cliente bastante alto, en cierta forma líder según me dicen los jefes de departamento, la gente me sigue y no sé por qué... Entusiasta, con muchas ganas de mejorar, inconformista. No aplico para nada un estilo autoritario de dirección: lo tengo que utilizar a veces pero no es mi estilo, mucho más dialogante, de convencer, no de imponer. Mis cuatro años de experiencia en dirección me dicen que es la manera de conseguir las cosas; la gente se viene contigo cuando ve que lo que haces es lo correcto, no porque lo impongas.

Sí a la participación de los jefes responsables, de los que acepta sus aportaciones, como ya vimos, y afirma aprender mucho en la operación diaria:

Muchas, muchísimas veces, lo correcto es lo que dicen mis jefes y aprendo de ellos todos los días. Es verdad, Paco, en serio: es muchísimo lo que aprendo de ellos...

De sus cursos de desarrollo, recuerda con claridad los estilos directivos del epígrafe 2.4.3 del presente trabajo (Litwin y Stringer, 1968). Sobre la aplicación que hace de ellos se pronuncia con precisa rotundidad: coercitivo, “para nada, aunque cuando hay que serlo se es y no me tiembla el pulso”; orientativo, “sí”, participativo, “sí, mucho”; afiliativo, “sí, mucho también”; y se vuelve a explayar con el capacitador aunque, eso sí, solo cuando los colaboradores quieren ser formados:

Me gusta muchísimo desarrollar a mis colaboradores... Por ejemplo con temas de A y B a nuestro jefe de personal, o técnicas de entrevistas con el jefe de recepción... Y me dicen “¿Y tú donde has aprendido eso?” “Pues en mi plan de desarrollo, les digo...”. La gente quiere formarse, pero no pierdo mi tiempo, ni un minuto, porque no estoy para perder tiempo, con la gente que no quiere formarse. Pero con la gente que tiene ganas me vuelco totalmente: no me importa quedarme una hora más de mi jornada para hacerlo.

Esta faceta desarrolladora tiene, además, origen en el deficiente periodo de prácticas que hizo al acabar sus estudios de Turismo: como ejemplo a seguir y con envidiable generosidad, lejos de repetir con los demás el mismo comportamiento que recibió, D5 se vuelca ahora en quienes hacen prácticas en el hotel del que es director residente:

Hice las prácticas de Turismo, en el 2000, de las que no tengo ningún recuerdo, ni bueno ni malo, simplemente porque no aprendí nada. Si hubiese tenido que decidir allí mi futuro lo hubiera dejado. Por eso, cuando tengo aquí gente de prácticas, me vuelco con ellos para que no tengan la misma sensación que yo tuve.

Estilos de dirección de los predecesores

Su primer contacto fue en el hotel de prácticas, nada positivas como nos viene de contar. De su director solo pudo decirnos que era “totalmente distante”.

De su segundo director intuía que estaba contento con su labor porque le promocionó de teléfonos a recepción y después a calidad, pero era también muy distante con sus colaboradores, coercitivo y de mucha gestión de despacho:

Los jefes de departamento lo trataban con muchísimo respeto, muchísima distancia, era muy poco accesible, muy poco de operativa, muy poco de cliente. Desde mi perspectiva actual, una persona que se dedicaba a gestionar desde su oficina y punto: más cuenta de resultados que otra cosa. Y no es que hable de un año o dos: estuve en ese hotel nada menos que tres años. Respecto de su estilo creo sinceramente que era coercitivo, las directrices del director son éstas, y a partir de ahí todos vamos haciendo...

Del tercero, cuando ya trabajaba como responsable coordinador de grupos, opina que, aún con talante autoritario –en su opinión necesario por el amplio equipo que manejaba–, era más accesible que los anteriores:

Nos hacía mucho seguimiento por las circunstancias y porque su mujer trabajaba con nosotros. Me da la sensación, ahora que lo veo en la distancia, de que también era bastante autoritario (con énfasis). También tenía que ser así porque eran 600 los empleados que tenía; no era el director de antes, que en tres años cambié cinco palabras con él, sino que era más cercano, se preocupaba, pero con un trasfondo totalmente autoritario.

Después, D5 trabajó con quien le condujo durante su programa de desarrollo y, por lo tanto, con quien más le ha influido en su forma de dirigir. Aún perteneciendo, como nos dice, a “la vieja escuela, con todos los respetos a la vieja escuela”, era muy accesible, orientador con su equipo y coercitivo cuando tenía que serlo:

No era nada coercitivo pero cuando tenía que sacar los galones los sacaba, ¡vaya si los sacaba! Escuchaba, y mucho, tanto a mí como a los jefes. Con el despacho siempre abierto. Yo, que venía de trabajar con directores tan inaccesibles me preguntaba cómo podía estar todo el día atendiendo a gente, a colaboradores. Yo no lo entendía, para mí no era normal...

La propia calificación de excepcional que concede a este director, de vieja escuela pero con características de dirección moderna, constituye el mejor alegato a favor de la hipótesis central H1 del presente trabajo a favor de la evolución de estilos directivos. Nos lo explica con suma elocuencia:

Lo hablamos muchísimas veces. Se quería diferenciar de los otros directores de su tiempo. Era consciente de ser diferente de ellos, intentando siempre el diálogo cuando sus compañeros decían “se hace esto porque lo digo yo, que soy el director del hotel”...

Su director actual, sin embargo, vuelve a responder al perfil de “la vieja escuela”. De él destaca en positivo su intensa orientación al cliente y a la gestión comercial, superlativas ambas –“si mi orientación al cliente es mucha, la suya es quince veces mayor”– y en negativo su sordera funcional, que, según opina, afecta mucho a su liderazgo.

Su principal defecto es que no escucha. Él es muy consciente y le da coraje [le enfada, en traducción libre de una expresión típicamente sureña], pero no escucha ni tampoco hace nada para remediarlo. No dedica tiempo al personal. Es verdad que la situación actual hace que todo sea más difícil, con tanta presión y tan pocos recursos [comerciales]...

En definitiva, y aunque reconoce aprender mucho de los aspectos que entiende positivos de su actual director, no se ve muy identificado con su estilo directivo:

Me gusta cómo se expresa, cómo vende la moto, me encanta cómo transmite, sabe elegir muy bien las palabras, eso me gusta mucho. Pero hay otras cosas que no me gustan. No pienso que él sea equitativo, independientemente de que estoy muy a gusto con él y él está muy satisfecho conmigo, pero no me veo reflejado en él...

Estilos de dirección de los sucesores

En principio no procedería este apartado por no haber trabajado con ninguno de sus compañeros de desarrollo, con trayectorias profesionales similares a la suya y con los que solo ha compartido acciones formativas. Aún así, y respetando el principio de que cada uno es diferente, D5 se pronuncia y piensa que tiene mucho en común con ellos:

En general, creo que sí. No hay otro yo idéntico pero sí tenemos muchas características y formas de pensar comunes. Pienso que sí. Se me ocurre una N. y pienso que es muy igual a mí. Se me ocurre un O. y pienso también que es muy parecido a mí. Sí, tenemos mucho en común.

Formación en habilidades

Califica como “básica” la formación de habilidades recibida durante su programa de desarrollo, es decir, de técnicas de negociaciones, presentaciones en público y *Coaching* y, posteriormente, la formación de desarrollo directivo de Otto Walter. Echa de menos tales habilidades en los contenidos de la formación reglada que recibió en la Diplomatura de Turismo, excesivamente enfocada, a su juicio, en aspectos de gestión:

La Diplomatura... es para gestionar, y hoy no se puede gestionar sin los recursos humanos: tienes que saber mucho de Economía, de Estadística, de leyes, pero al fin y al cabo trabajas con personas –lo que he repetido muchas veces en esta entrevista– y tienes que saber cómo enfrentarte a ellas, cómo sacar lo mejor de ellas. Las habilidades técnicas son importantes pero las habilidades directivas también son fundamentales. Totalmente.

***Coaching*: aplicación práctica**

La aplicación práctica que hace de sus principios es constante, convirtiendo la fortaleza del equipo en un objetivo vital e irrenunciable:

Está claro que el trabajo no sale por ti sino porque tienes un equipo, y tú tienes que cuidar al equipo, aprender de él y hacerlo fuerte.

Este pronunciamiento no es en absoluto teórico: el paralelismo entre las herramientas de liderazgo de “el proceso de *Coaching*” (Crinelli y Maigret, 1999) y las del curso de desarrollo directivo de Otto Walter (OW en el párrafo siguiente) explicadas en los epígrafe 2.5.1 y 2.5.2 del presente trabajo está perfectamente interiorizado por D5 como lo demuestra el fácil y natural manejo que hace de ellas a diario:

El “tú cómo lo harías” –versión de OW del “cómo según tú” de Crinelli– lo tengo yo presente todos los días; para mi es una herramienta fundamental. Me hacen ser mucho más empático con la gente, ponerte en el lugar del otro, ver cómo harían las cosas y preguntarles su opinión, que la gente se exprese y tú “escucharles para comprender” –versión de OW de los porqués y paraqués de Crinelli–, no escucharles como quien escucha llover. Afecta también a la toma de decisiones porque si actúo es porque escucho y comprendo; procuro tomar mis decisiones de forma meditada, sabiendo el porqué de ellas...

Valoración-resumen de la entrevista

Respecto de la hipótesis general H1 del presente trabajo, se pronuncia de forma rotunda: “mi opinión es que los estilos están evolucionando claramente”. Y no cree que vaya a producirse ningún tipo de involución. Dejémosle que nos explique sus impresiones con sus propias palabras:

En esta entrevista lo habrás podido notar: desde mis primeros directores, personas que estaban ahí pero que no se sabía lo que hacían, a unas personas mucho más cercanas, que viven el día a día del hotel en contacto con todos los jefes de departamento, que conocen el nombre y apellidos del 90% o 100% del personal del hotel, siempre con el consenso, con el diálogo y el sentimiento de equipo. Y espero que esta evolución no tenga marcha atrás. Espero que no. No me veo yo volviendo a la etapa anterior de director de despacho dando órdenes “porque lo digo yo”. No, no lo veo. Me sorprendería muchísimo que cambiáramos...

6.1.7.2.- Opiniones del jefe de departamento J5

Ficha

- Entrevista realizada el 3.12.2010. Duración: 53 minutos.
- Edad: entre 40 y 45 años.
- Antigüedad como jefe de departamento: 6 años.
- Cargo actual en el hotel H5: Jefe de Recepción.

Visión propia

Visión personal

Comenzó los estudios de Derecho que pronto abandonó para irse a trabajar al extranjero. A la vuelta, ya con cierto nivel de inglés, estudió Turismo –“carrera corta y no excesivamente complicada”–, “más por azar que por una vocación definida”. Trabajó en la recepción de un hotel de la capital andaluza, se marchó a los Estados Unidos y a la vuelta, dos años después, se incorporó ya al hotel H5 como recepcionista de noche. Sus aficiones son leer y viajar.

Su ascenso a jefe de recepción, en 2004, coincidió con un cambio de empresa y sistemas ante el que mostró más flexibilidad que los demás miembros del departamento, mucho más antiguos que él. El plan de desarrollo que su director le había diseñado, vistas sus inquietudes profesionales, también ayudó a tomar la decisión:

Todo fue a raíz del plan de desarrollo al que me presenté... La oportunidad te llega cuando menos se piensa y yo no me la esperaba, sinceramente: yo estaba ahí, me preguntaron “¿tú te atreves?”, dije que p’alante y me hicieron jefe. Fue mucho estar en el momento oportuno en el sitio oportuno.

Visión de la figura del jefe de departamento

La Recepción en este hotel engloba también los puestos y tareas de la conserjería, situación no habitual en hoteles clásicos. Así, su jefe coordina el trabajo de recepcionistas, mozos, porteros, etc., ajeno al baile de mostradores y funciones que se ha venido produciendo a lo largo de los últimos años en las recepciones de los hoteles españoles: “Recepción y Conserjería, los dos mostradores clásicos, daban paso a tres, Recepción, Conserjería y Teléfonos; aumentaban posteriormente a cuatro con la segregación de la Caja por motivos de seguridad; se veían más tarde reducidos de nuevo a tres con la integración de Teléfonos en el *Front* y la formalización de una mesa independiente para Relaciones Públicas; y finalmente, de momento, han girado a Atención al Cliente, Caja y Calidad, la versión superior de aquellas” (Piedras, 2008).

Para J5, Recepción aglutina dos vertientes: la de atención al cliente y la administrativa:

Recepción recibe y gestiona las necesidades del cliente cuando está en casa, desde que llega, se le acomoda, se atienden sus requerimientos, hasta que se le despide. Aparte de eso todas las tareas administrativas del proceso de prestación del servicio, cargos que generan facturas dependiendo si el cliente llega directamente o a través de una agencia, empresa o tal.

El dominio de ambas vertientes más el de idiomas extranjeros, necesario en una actividad turística cara al cliente, configuran a su juicio los requisitos de un jefe de recepción. Y como características personales, añade:

Ser dialogante, empático, que sepa ponerse en distintas situaciones tanto para tratar con el cliente como con el personal, don de gentes... y que no sea de Letras, aunque yo lo soy.

Nueva y definitiva mención a las necesarias habilidades numérico-administrativas propias del puesto y de la función.

Preguntado por las compensaciones y frustraciones del cargo, adjudica las primeras a la constatación de la satisfacción del cliente cuando el departamento interviene directamente para solucionarle cualquier problema, y las segundas “cuando ves que no has dado de ti lo que podías para evitar un problema y resolverlo de manera satisfactoria para el cliente, o que no te entiendan tus compañeros”. Y aquí muestra una clara evidencia de padecer el denominado entre los profesionales del sector “síndrome del mando medio”:

Como estás en medio, a veces no te entienden ni unos ni otros, el síndrome de los de en medio. Y esas satisfacciones y frustraciones se producen también en el trato con la dirección...

Organización

Día a Día

Se reparte entre la revisión del turno de noche y la documentación de cierre del día anterior, el movimiento previsto de clientes del día, el *Briefing* matutino con la dirección y demás jefes de departamento y la transmisión al equipo de la información y los ajustes consiguientes. El resto de la jornada lo dedica a tareas de *Back Office* – “facturación, cierre de grupos, cuadrantes, turnos, vacaciones...”– que le consumen en torno al 65% de su tiempo.

Planificación y Coordinación

Reconoce que la planificación es difícil ante la gran cantidad de imponderables que se presentan y dependiendo “del día y de quién tengo en el mostrador”; sin embargo, se exige cierta disciplina para el tratamiento de las llegadas y los *Briefings*:

Las habitaciones que me llegan suelo asignarlas la noche antes, reviso si hay VIP's o alguna petición especial, y preparo un poco el *Briefing* de la mañana...

Estilos de dirección

Estilos de los directores predecesores

Habla de su primer director, ya como jefe de departamento, como “su padre profesional y protector”: al fin y al cabo fue quien le promocionó. Le recuerda como muy autoritario con los demás jefes y no tanto con él mismo:

Era duro con otros compañeros: “es tu responsabilidad, y si no sabes no sé lo que haces aquí”. Conmigo no tuvo nunca ese tipo de expresiones: “si tienes algún problema, hablamos”.

Le ayudaba mucho en general pero no concretamente a buscar las soluciones a los problemas, lo que sugiere cierto estilo paternalista –que no capacitador–, si bien en relación solo con J5:

Como si fuera un niño que me fuera a quemar, él me quitaba del fuego pero no me ayudaba a resolver el problema ni me daba herramientas para que, a la próxima, yo supiera cómo resolverlo. Me protegía para evitar que el problema me quemase, pero no me daba herramientas, información, no me desarrollaba. Yo tenía que seguir buscando la solución al problema.

Pero con los demás ni siquiera eso: no les protegía en absoluto y les decía “búscate la vida” cuando a veces el problema no se debía a falta de responsabilidad de los jefes –reproche constante que les hacía dando repetidos golpes sobre la mesa– sino a falta de recursos. Las instrucciones rara vez las cursaba directamente sino más bien a través de intermediarios como el subdirector o los responsables de Calidad o Alojamiento. Su accesibilidad, escasa y más personal que profesional, dependía de la categoría del empleado:

Como jefes de departamento teníamos directamente acceso a él; como recepcionista había que pedirle cita. Tenía siempre la puerta de su despacho cerrada, lo que yo interpretaba como una manera de no estar abierto, de marcar distancias, de que no le molestasen. Ahora, marcar distancias, seguro. Como director no es cercano; como persona, sí. En el trabajo no lo es, fuera del trabajo, sí.

El siguiente director, con quien trabajó justo un año, acabó precisamente en el hotel H5 su vida profesional. Debido a esta circunstancia, lo delegaba absolutamente todo en el subdirector: “yo ya estoy muy mayor, esto es para gente joven”, decía. A pesar de ser muy coercitivo y utilizar expresiones rudas, daba margen a la confianza, lo que sugiere cierta capacidad desarrolladora:

Aunque parecía muy autoritario por su forma de expresarse –duro y rudo, te creaba pocas dudas porque decía “así es”, y así era–, en el día a día te demostraba otras cosas, te daba confianza; si hacías algo que no habías podido consultar te corregía de inmediato: “¿a ti cómo se te ocurre hacer eso?” o “eso lo tengo que autorizar yo, pero está bien”. Y ya no te lo volvía a repetir pero tenía que dejar claro siempre que la autoridad era suya.

Esta combinación de estilos coercitivo y capacitador es definida por J5 como “paternalista”, con matices a su juicio positivos que explica con claridad:

Tenía un carácter fuerte y era muy autoritario, pero muy cercano. Él te aconsejaba, te daba mucha información, eran sus últimos momentos de su vida profesional y estaba muy relajado, se comportaba muy paternalista.

Sin que ello signifique que el estilo de este director fuera el más adecuado –y ya sabemos gracias al Liderazgo Situacional que ningún estilo lo es si se aplica

indiscriminadamente a todos los colaboradores con independencia de sus perfiles—, parece evidente que era recibido en términos generales de manera positiva por nuestro jefe protagonista, ciertamente afectado por el síndrome de Estocolmo. Dados los antecedentes, “con que no nos machacara ya era suficiente”, “no me sentí explotado” o “aprendí mucho de él”:

Aquí cuando llegó... solo había cuatro jefes de departamento y tenía que cuidarnos, pero marcando muy bien las cosas y enseñándonos. Siendo pocos si encima nos machaca... Al final creo que es la persona que más ha sacado de mí, la que más me ha exprimido, perdí ocho o nueve kilos, una barbaridad, pero yo no me sentía mal, ¿eh? No me sentí explotado; era una circunstancia en la que tú puedes aprender mucho, él me vendió la moto. Sí, aprendí mucho con él.

Después se incorporó un nuevo director quien, a pesar de su juventud, ejercía un estilo de dirección autoritario, y las difíciles circunstancias por las que atravesaba el hotel hacían que dicho estilo se acentuara aún más. El jefe entrevistado lo comenta con diáfana expresividad:

Teníamos un lenguaje parecido y muchas cosas en común pero su forma de dirigir era muy autoritaria porque él era la cabeza y quería sentirse la cabeza y dejarlo muy claro ante todos, estar ahí para lo bueno y para lo malo: “las decisiones las tomo yo y si me equivoco me equivoco yo”. Muy de alzar la voz, de poner los huevos encima de la mesa si lo quieres llamar así...

Muy distante —“y es raro en una persona tan joven”—, mostraba cierto grado de accesibilidad, “poniéndose a tu nivel cuando le consultabas algún problema” como nos precisa J5.

Estilos del director actual

Al opinar sobre su director actual, el entrevistado comienza a ser políticamente correcto, como no podía ser de otra manera. Le califica de dialogante, pero a su manera, es decir, evitando la imposición formal pero consiguiendo a toda costa lo que pretende y como lo pretende, es decir, los “qués” y los “cómos”. La literal reproducción de un diálogo con su director despeja cualquier duda al respecto:

V. es dialogante pero queriéndote llevar al huerto y si no te puede llevar al huerto... pues entonces te lleva al huerto de otra manera.
— ¿Entiendes lo que te quiero explicar? Mira, tienes que hacer esto y esto...
— Pero, jefe, es que yo no lo veo. Creo que es esto y esto...
— Pues lo vas a hacer como yo te digo, pero por tu bien porque te vas a equivocar... —Es suave con las formas pero es raro, muy raro, que se baje de lo que piensa, que cambie de opinión. Y aún así, lo intentas...
— Pero déjeme usted a mí, si es mi departamento, si me equivoco mañana me da usted el coscorrón...
— Es que te vas a equivocar, es que te estás equivocando, lo tenemos que hacer así, como yo digo... Ya verás como te va bien.

Un incidente crítico confirma plenamente lo que nos cuenta. La reciente sustitución de un miembro destacado de su equipo, para el que como jefe ya tenía candidato, se vio frustrada por la negativa de la dirección a aceptarlo: no solo eso sino que, como jefe, se vio obligado a comunicar la decisión a la persona postergada.

- Así que tengo que ser yo quien le diga que el puesto no es para él cuando yo sí lo creo. Usted cree que no. Perfecto. Pero él quiere hablar con usted y que le explique por qué. ¿Yo qué le voy a decir? ¿Que usted no quiere?
- Como jefe de departamento no me puedes lanzar el muerto a mí. Habla con él y busca a otro. –Así tuve que hacerlo y empieza hoy. No pudo convencerme pero impuso su decisión.

“Accesible pero inflexible” es su calificación al mencionar que se puede hablar de cualquier tema con él, pero no hacerle cambiar de opinión. Y cuando el asunto se extiende demasiado a su juicio, corta por lo sano.

Le pone muy nervioso lo que él entiende como perder el tiempo en divagaciones. Te sientes bien porque estás en la misma mesa compartiendo problemas, pero después te deja cortado cuando empiezas a decir realmente lo que piensas... Pero es una persona cercana; yo me siento con absoluta libertad para contarle cualquier historia, no me siento cohibido para nada.

La comparación entre sus dos últimos directores surge demoledora: “ambos me decían cómo tenía que hacer las cosas: uno me lo imponía y otro me lleva al huerto”, lo que evidencia el estilo coercitivo de ambos aunque con diferentes matices; y J5 lo corrobora: “en el fondo me llevaban al huerto los dos”.

Estilos de dirección del subdirector D5

Lo valora inicialmente como “muy dialogante” y, en seguida, se remite al incidente crítico del punto anterior relativo al rechazo del director a aceptar a su candidato para cubrir una plaza en su equipo: está seguro de que si D5 hubiera sido el número uno habría respetado su elección:

Con él hablé primero y me decía: “si tú lo ves, es tu historia; yo no te voy a imponer a nadie; es tu departamento, si crees que va a funcionar mejor, si no es así, ya te lo diré. Pero si no funciona bien y yo te lo he impuesto me dirás que ya me habías avisado...”.

Primer indicio de un estilo participativo que opta por la delegación inteligente en un responsable competente y motivado tal y como postula el Liderazgo Situacional del epígrafe 2.2. De inmediato, disipa dudas en cuanto a la capacidad del subdirector analizado para aplicar estilos más contundentes, aunque siempre bajo los cánones de una correcta formalidad:

Sin embargo, cuando tiene que hacerlo, se planta. Diálogo sí, pero tampoco te creas que vas a hacer lo que quieras siempre. Se planta, saca su genio y se pone serio, sin gritar ni intimidar. No da en absoluto imagen de debilidad

sino de ser una persona fuerte, con la cabeza en su sitio y que sabe estar. Y no creo que cambie: esta opinión mía la comparten también los demás jefes de departamento.

La intervención directa de D5 en la organización del personal de conserjería, cuya unificación bajo el mando del jefe de recepción causó algunos problemas, confirma esta visión:

Con el personal de conserjería, que lleva mucho tiempo aquí con ciertos derechos adquiridos, turnos y demás, a veces ha tenido que intervenir porque yo me iba a volver loco. Y en verdad se ha hecho en cuanto al criterio que él ha marcado y después no ha habido ningún tipo de resentimiento ni por mi parte ni por la parte afectada.

También le considera una persona cercana, tanto personalmente como a la operación del hotel: la cercanía del concededor.

Está muy cercano a todo el mundo porque está muy cercano a la operativa del hotel, es super-currante, el primero. Lo es de carácter y además... los problemas no se los tienes que contar porque los está viviendo contigo. Si me falta personal lo está viendo porque está muy pendiente de esas cosas. Quizá yo lo sienta mas cerca porque lo tengo al lado pero pienso que con todo el mundo es igual y reciben la misma impresión.

Valoración-resumen de la entrevista

Este jefe de recepción opina que los estilos de los directores de hotel están cambiando hacia los de su subdirector, “más en el mismo plano que en un plano superior”. Para él, los planos de dirección y jefes de departamento son un solo plano de equipo:

Yo creo que es así. Los problemas, el día a día, se comparten. Yo no toco una puerta y cuento mi problema como si fuera solo mío, sino que estoy diciendo cuál es nuestro problema, más nosotros que yo y tú.

Perfecta aplicación del enfoque “nosotros... nosotros”, una de las claves de *Coaching* mencionadas en el epígrafe 2.5.1 del presente trabajo.

Y al agradecerle su colaboración, cuyo contenido rico en matices justifica sobradamente la decisión tomada de entrevistar también a quienes “sufren” a los directores de hotel, nos dedica su última valoración sobre los mismos: “no siento que los haya sufrido. De hecho no me he sentido mal con ninguno de ellos”.

6.1.7.3.- Análisis comparativo sobre los estilos de D5

Como él mismo reconoce, los estilos que utiliza no están influenciados por su jefe inmediato ya que cuenta con una amplia autonomía de funcionamiento y aplicación

de criterios. Su posición de director residente –segundo de a bordo en el hotel– le permite mantener un contacto más cercano con los jefes de departamento que el director titular, cercanía que facilita su función de intermediación y hasta cierta complicidad con aquellos.

Se auto-califica como directivo participativo a ultranza, “[mis jefes] son libres de expresar su opinión siempre... Yo no impongo nada”. Su jefe vinculado valida esta opinión de inmediato calificándole como “muy dialogante” y afirmando que, en el caso citado de la sustitución de un miembro de su equipo, con D5 hubiera obtenido el respaldo que el director titular le negó: expresamente declara que su reacción hubiera sido “yo no te voy a imponer a nadie; es tu departamento...”.

Sin embargo, no duda en aplicar otros estilos, en correspondencia con los principios del Liderazgo Situacional, según el perfil del colaborador: “no puedes ser autoritario con todos porque no te vale; no puedes ser empático con todos porque tampoco te vale”. En su virtud, emplea el estilo coercitivo cuando es necesario, pero no antes de intentar repetidamente recurrir al estilo participativo que le es natural: “a veces, con según qué colaborador, hay que sacarlos [los galones]”. Sus expresiones “a veces” y “con según qué colaborador” acotan perfectamente el carácter condicionante de la aplicación de dicho estilo coercitivo, siempre subordinado al perfil del empleado y a las circunstancias. El jefe entrevistado lo confirma en todos sus términos: “cuando tiene que hacerlo, se planta, saca su genio y se pone serio, sin gritar ni intimidar”. Parece obvio que la precisión final responde a un comportamiento de su superior que, sin menoscabo de la firmeza necesaria, guarda las formas y es siempre respetuoso con sus colaboradores.

Operativamente está muy involucrado en la gestión diaria del hotel, circunstancia que avala con determinación su colaborador: “es super-currante, el primero... los problemas no se los tienes que contar porque los está viviendo contigo”. Así, la cercanía al equipo no es solo una cuestión de relaciones humanas sino de eficiencia operativa profesional.

Estas opiniones de J5 pueden aceptarse como generales de todos los miembros del equipo a tenor de lo manifestado expresamente por él mismo en dos ocasiones: “esta opinión mía la comparten también los demás jefes de departamento”.

6.1.7.4.- Resumen del subdirector D5. (Cuadro sinóptico al final de este apartado)

Visión propia

- Personal.-Diplomado en Turismo. Acceso a dirección vía programa de desarrollo. Experiencia operativa, comercial y corporativa.
- Director de Hotel.- Referencia para que todo funcione. Persona constante, responsable, analítica, con espíritu de sacrificio y capacidad de abstracción.

Organización

- Día a día.-Recorridos con clientes y de supervisión. Variedad de tareas como fuente de motivación.
- Planificación.- 85% dedicación a temas imponderables –al ser subdirector la función de planificación corresponde al director titular–.
- Coordinación.- *Briefings* diarios operativos y comerciales. Reuniones bilaterales matutinas para temas concretos.

Estilo de dirección propio

- Su propia visión.- Amplia autonomía. Función de intermediación Dirección-Jefes. Participativo, aunque firme cuando corresponde. Delegación.
- Visión de su jefe de departamento.- Dialogante, cercano al equipo y a la operación. Concede protagonismo. Firme cuando corresponde.

Estilos de dirección ajenos

- De sus predecesores.- 1º) Muy distante. 2º) De despacho, nada accesible. 3º) Su mentor: consciente de ser ajeno a “la vieja escuela”: firme, orientador y capacitador. 4º) Muy comercial, dialogante en las formas pero inflexible. Déficit de escucha.
- De sus sucesores.- Similares a él: participativos y dialogantes.

Opiniones

- Formación en habilidades.- En la diplomatura solo contenidos técnicos: faltaron habilidades. Formación posterior en la empresa: *Coaching*, negociaciones y presentaciones en público.
- Coaching en la práctica.- De aplicación diaria y constante. Afecta positivamente a la escucha, al clima y a la toma de decisiones.

Valoración resumen de la entrevista

- “Los estilos directivos están cambiando claramente”.
- Giro a estilos más cercanos, con consenso, dialogo y sentimiento de equipo.

- Cambio que irá a más: no habrá marcha atrás.

6.1.7.5.- Resumen del jefe de departamento J5

Visión propia

- Personal.- Diplomado en Turismo. Con idiomas y experiencia internacional. Acceso a jefatura departamental desde el puesto de recepcionista.
- Jefe de departamento.- Recepción: gestiona las necesidades del cliente. Funciones de facturación y cobros. Dialogante, empático, con don de gentes.

Organización

- Día a día.- Revisión de turnos y movimiento de clientes. 65% *Back Office* y 35% *Front Office*.
- Coordinación y Planificación.- Difícil por los imponderables. Preparación previa de llegadas y *Briefings* diarios.

Estilos de dirección

- De su subdirector actual.- Ya recogidos en el apartado anterior.
- De su director actual.- Suave en las formas pero inflexible en el fondo.
- De sus directores predecesores.
 - 1º. Muy autoritario y de escasa accesibilidad.
 - 2º. Algo más cercano pero también paternalista y autoritario.
 - 3º. Joven y muy autoritario aunque accesible.

Valoración resumen de la entrevista

Hay un cambio de estilos hacia los de su actual subdirector: está en el mismo plano que los jefes y no en un plano superior.

TABLA 6.7.- RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR D5 (grupo V de subdirectores)

Visión propia	Organización	Estilos propios	Estilos ajenos	Opiniones
<p><u>Personal</u></p> <p>Diplomado. Acceso a Dirección vía programa de desarrollo. Experiencia operativa, comercial y corporativa.</p> <p><u>Del Director de Hotel</u></p> <p>Referencia para que todo funcione. Persona constante, analítica, con capacidad de sacrificio y de abstracción.</p>	<p><u>Día a día</u></p> <p>Recorridos frecuentes con clientes y de supervisión. Variedad de tareas como fuente de motivación.</p> <p><u>Planificación</u></p> <p>(Función que corresponde al director). 85% de imponderables.</p> <p><u>Coordinación</u></p> <p><i>Briefings</i> diarios operativos y comerciales. Reuniones bilaterales y matutinas para temas concretos.</p>	<p><u>Su propia visión</u></p> <p>Tiene y da amplia autonomía. Función de intermediación entre el director y los jefes. Participativo, aunque firme.</p> <p><u>Visión de su jefe vinculado</u></p> <p>Dialogante, cercano a la operación y al equipo. Concede protagonismo. Firme cuando corresponde.</p>	<p><u>Predecesores</u></p> <p>1º: Muy distante. 2º: De despacho, inaccesible. 3º: Su mentor, ajeno a ser de “la vieja escuela”: firme, orientador y capacitador. 4º: Dialogante en las formas pero inflexible. No escucha.</p> <p><u>Sucesores</u></p> <p>De perfil similar al suyo. Participativos y dialogantes.</p>	<p><u>Formación en habilidades</u></p> <p>Solo formación técnica en la diplomatura. Formación posterior en la empresa: <i>Coaching</i>, negociaciones, presentaciones.</p> <p><u>Coaching en la práctica</u></p> <p>Aplicación positiva diaria y constante. Afecta a la escucha, al clima y a la toma de decisiones.</p> <p><u>Resumen de la entrevista</u></p> <p>Claro cambio de estilos. Giro a más cercanos, de consenso, diálogo y equipo. No habrá marcha atrás.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.8.- Análisis del director D0, ajeno a Meliá H.I.

Como ya se adelantó en el epígrafe 4.3.5 del capítulo de metodología, con la asistencia del Dr. Mario Castellanos, co-director de la tesis, se procedió a realizar una entrevista de prueba a un director de hotel ajeno a Meliá H.I. con el objetivo de testar el guión, el desarrollo y el posterior análisis y tratamiento informático de las respuestas. Aunque, como ya se advirtió en su momento, esta entrevista no será incorporada a las conclusiones del presente trabajo –salvo en lo que respecta a la sugerencia de posibles investigaciones futuras del epígrafe 7.2 posterior–, se recoge a continuación el análisis realizado de la misma, con una estructura también similar a la de sus colegas de Meliá H.I.

Las opiniones del director D0 no han sido contrastadas con las de ningún jefe de departamento: su carácter de entrevista de prueba, sin influencia sobre las conclusiones, no lo hizo necesario.

6.1.8.1.- Opiniones del director D0

Ficha

- Entrevista realizada el 22.07.2010. Duración, 77 minutos.
- Edad: entre 35 y 40 años.
- Director del hotel H0, ajeno a Meliá H.I.
- Antigüedad en el cargo de director: 8 años.
- Hotel actual (H0)
 - Tipo: urbano, de entre 200 y 250 habitaciones.
 - Cifra anual de negocio: 7 millones de euros con un 35% de *GOP*.
 - Plantilla media anual: 80 empleados.
- Sin jefe de departamento vinculado –entrevista de prueba–.

Visión propia

Visión personal

Diplomado en Turismo, trabaja desde los 18 años en los hoteles. Le gusta mucho el turismo. Recuerda con cariño su primer año de prácticas y desde entonces tuvo claro que sería director de hotel.

Reparte sus satisfacciones entre la atención al cliente y los logros de su equipo, al que no duda en expresar su reconocimiento:

Es una satisfacción personal enorme cuando consigues satisfacer a un cliente, cuando ves que tu equipo hace bien las tareas, cuando ven que su trabajo es recompensado. Esas son mis grandes satisfacciones: mis clientes y mi equipo.

Empezó su andadura profesional alternando los departamentos de Alojamiento y Ventas, la Recepción interna y las visitas comerciales. Con experiencia internacional, ha dirigido nada menos que ocho hoteles y, en algunos de ellos, utilizado a fondo su indudable inclinación docente²³:

Fue muy bonita una experiencia en Roma donde tuve que supervisar varios hoteles que tenía mi empresa, actuando como instructor en el marco de un país distinto y con directores de perfiles también distintos. Tuve que enseñarles temas contables, de gestión de costes, control...

Visión de la figura del director de hotel

La característica fundamental que hace especiales a los directores de hotel es que son los responsables de “negocios que no cierran”. A su juicio los hoteles son todos diferentes y la dedicación de sus directores, total:

La total disponibilidad, para lo bueno y para lo malo, durante 24 horas al día, 365 días al año, es lo que caracteriza a este trabajo. Hacemos de todo y eso es precisamente lo bonito.

No es una afirmación vacía. Uno de los primeros damnificados es el teléfono móvil, que no resiste el ritmo de su titular:

Mi teléfono siempre está conectado y lo tengo que reponer cada seis meses por agotamiento de las baterías, hecho que te crea mucha ansiedad... porque debo ser el primero en saber si hay un problema en el hotel.

Desgrana con rotundidad y solvencia las características que, aplicadas a sí mismo, debe tener un director de hotel:

Trabajador, constante, dedicado, humilde, honrado, con mucho afán de superación, que se emocione con su trabajo; que le guste conseguir buenos resultados, superar los objetivos, pero siempre con el equipo, con la gente. Que no le guste hacer solo las cosas: es como si los éxitos no se disfrutaran lo mismo...

Quiere destacar su legítimo orgullo por los logros conseguidos gracias al esfuerzo personal y al mismo tiempo la humildad, rasgo fácil de perder cuando, como puntualiza, se maneja un poder considerable. Claro que su propia percepción puede que no sea compartida por la de los demás.

Yo me considero un trabajador humilde pero puede que los demás no me vean así. Pero yo me veo sencillo, desde luego no superior a nadie, pero que

²³ D0 es actualmente profesor asociado en el Máster de Dirección Hotelera de una importante Universidad española.

lo que he conseguido ha sido con esfuerzo y por ello valoro mucho a las personas que se esfuerzan, que trabajan para lograr lo que quieren.

Las encuestas de clima organizativo, tan útiles para contrastar esta opinión personal, no están en vigor en su hotel al contrario de lo que sucede en Meliá H.I., en cuyos establecimientos se realizan de forma sistemática. Para sondearlo, D0 se sirve de su subdirector: “utilizo a mi subdirector para saber lo que piensan mis colaboradores directos: tiene un oído muy fino y le cuentan cosas que a mí nunca me dirían”. O sea, exactamente lo mismo que el director residente de la entrevista anterior nos contaba sobre su papel de intermediación entre los jefes y la dirección.

Organización

Día a Día

Llega temprano al hotel y cada vez por un acceso diferente, “intentando cambiar los itinerarios”. Al preguntarle por los motivos de hacerlo así ya se empiezan a vislumbrar algunos de sus estilos directivos: “para controlar, verificar, auditar, comprobar...”. Cuatro verbos que sugieren la alta prioridad que concede a una supervisión directa que vuelve a manifestarse de inmediato en la descripción de sus rutinas habituales:

Después hago mi ronda habitual intentando cambiar los itinerarios, ascensores, pasillos, sótanos, salas de máquinas. Llego al despacho y empiezo con el informe de producción, superviso los desayunos, muy importantes, tomo un café, echo un vistazo a la prensa, leo y respondo los *e-mails*, y luego depende de lo que tengas en la agenda semanal.

Tiene una notable inclinación hacia las tareas comerciales, en otros hoteles encomendadas a los jefes de ventas pero que él interpreta de la suficiente entidad como para deber asumirla en primera persona: “pienso que los ingresos deben estar controlados por el director del hotel que, al fin y al cabo, es el responsable de su cuenta de explotación”. Y no le falta razón.

El tema de las reservas me gusta llevarlo muy de cerca. Yo marco con mis comerciales las pautas de ventas del hotel, hago y sigo directamente las cotizaciones de grupos importantes así como analizo lo que hace mi competencia.

Los miembros de su equipo tienen libre acceso a su despacho siempre que los temas a tratar sean de la suficiente enjundia:

Como mi despacho siempre está abierto para ellos mi contacto con ellos es constante y siempre tengo gente entrando y saliendo de él. Ellos son gente responsable y saben que tienen que venir con temas importantes, así que les doy entera libertad.

Planificación

No se le ve demasiado entusiasta de los *Briefings* aunque los practique con cierta asiduidad, en torno a dos por semana; a cambio programa reuniones bilaterales semanales de diez a quince minutos con los jefes –a diario con el de mantenimiento por las especiales características de la propiedad del hotel, muy celosa con el estado general del edificio– para tratar asuntos de sus respectivos departamentos.

Coordinación

Dice disponer de seis grandes responsables departamentales y un subdirector en quien “confía y delega muchísimas cosas”. De hecho, se han repartido entre los dos las tareas de gestión esenciales de manera consistente con sus prioridades, ya avanzadas: comercial, equipo y, naturalmente, la propiedad.

[Al subdirector] lo he responsabilizado de la operación del hotel, del área de A y B, del control de costes y de la prestación de servicios, y yo me encargo más de la gestión comercial, de los recursos humanos y de las relaciones con la Central.

Como comentaba anteriormente, no es partidario de los *Briefings* diarios ni largos, que considera una pérdida de tiempo. Prefiere hacerlos con todos los jefes de departamento cada tres días, durante veinte a treinta minutos y “normalmente a media tarde, a horas que no interrumpen su trabajo ni los servicios”.

Estilos de dirección

Estilo de dirección propio

A la primera cuestión sobre los estilos directivos que utiliza, y después de una declaración de intenciones en cuanto a su teórica tendencia a delegar, D0, al menos en teoría, se manifiesta partidario del Liderazgo Situacional, repetidamente citado en el presente trabajo, esto es, estilos directivos distintos en función de los perfiles de los colaboradores:

Desde luego que te tienes que adaptar. Hay algunos en quienes puedes delegarlo casi todo y otros a los que tienes que hacerles un marcaje más férreo...

...aún, habría que precisar a la vista de sus primeras manifestaciones. Porque la tendencia a delegar de la que hace gala se ve muy matizada –delegación vigilada diríamos– por el afán supervisor que viene mostrando desde el comienzo de la entrevista. Considérense claras evidencias sus expresiones “siempre responsables”, “seguimiento” o “mucho *check-list* y verificación” en el párrafo siguiente:

Me gusta mucho marcarles [a los jefes de departamento] tareas y delegar en ellos, pero no la responsabilidad, que tengo muy claro que es mía como director. Lo mismo les pido a ellos con relación a sus empleados, que deleguen las tareas pero que sean siempre responsables. Por eso me baso sobre todo en el seguimiento de esas tareas; mucho *check-list* y verificación de que las tareas se han realizado.

Mas su flexibilidad de estilos en función de los perfiles de sus colaboradores aparece muy clara a continuación, recorriendo casi todo el espectro de estilos posibles –figura 2.5 del epígrafe 2.2.1, versión de Crinelli (1999) del Liderazgo Situacional–.

Con determinado jefe, muy responsable, que trabaja muy bien, que sabe cómo tratar a su equipo y que tiene muchos años de experiencia –ejemplo de empleado competente y comprometido de la figura citada–, puede estar más tranquilo, menos encima, con menores verificaciones “entre comillas” –como él mismo nos puntualiza– que con otros departamentos, es decir, delegación bajo una ligera supervisión. Para decidir esta actitud se ha basado en elementos objetivos tales como los niveles de satisfacción del cliente o los resultados positivos de las verificaciones rutinarias que para él son siempre una constante.

A un segundo jefe, reconocido como muy trabajador y buena persona pero que carece de experiencia y liderazgo –colaborador comprometido aunque no competente de la misma figura 2.5–, tiene que seguirle muy de cerca: ejemplo típico de estilo “*Diriger*” –“explicar y controlar”– apropiado para empleados con actitud positiva pero de competencia reducida:

Le faltan muchos conocimientos y no encaja con lo que para mí debe ser un jefe de departamento de este hotel. Su actitud es buena pero le tengo que hacer un marcaje muy estrecho y ello me consume mucho tiempo.

Nos comenta a este respecto que una prolongada permanencia de tal jefe de departamento en un perfil de principiante acabará planteando la duda de si tan continuado esfuerzo docente y de control tiene mucho sentido:

Hace todo lo que le digo, con una actitud genial, pero le faltan conocimientos y capacidad de gestión de su equipo, al que no maneja bien; no es el jefe para su equipo –lo es la Dirección– y eso que le insisto mucho en que él mismo se está auto-excluyendo. “Vas a lograr que tu propio equipo te eche”, le digo.

Cuenta también con el tercer tipo de jefe del modelo, muy competente pero irregular, lo que le sugiere una insuficiente motivación. Aquí se muestra inflexible y, aunque le reconoce sus aciertos, se decanta por un férreo *feedback* de refuerzos –*strokes*– negativos y “no le pasa ni una”:

Sabe mucho pero unas veces quiere y otras no... Hace los informes mejor que yo. Con él tengo que hacer mucho seguimiento y a veces emplear mano dura para mantenerle en constante tensión. Le reconozco lo que hace bien pero no le paso ni una. En cuanto se relaja [su departamento] deja de funcionar... Esa es mi guerra con él.

Por fortuna para este director entrevistado, carece de colaboradores directos del cuadrante “ni comprometido ni competente” de la figura 2.5, con lo que no se ve obligado a ejercer el más agotador de los estilos, “S2, presionar”, del epígrafe 2.2.2 del presente trabajo (Piedras, 2005). Claro que tan envidiable circunstancia no es casual a tenor de lo que él mismo nos asegura:

No, no se me ha dado el caso. Tampoco lo admitiría como parte de mi equipo. Y en esto mi actual empresa me respalda totalmente: si no quiero a alguien en mi equipo se procede a su liquidación.

A falta de la entrevista de validación de un jefe de departamento vinculado como en los demás casos, los incidentes críticos relatados durante la entrevista confirman en todos sus puntos estas manifestaciones. En efecto, un serio problema causado por un colaborador con clientes e intermediarios tuvo que ser solucionado a posteriori por el propio colaborador por exigencia y bajo la estricta supervisión del director, en aplicación simultánea de los estilos coercitivo y capacitador:

Tuvimos que hablar con los clientes y con la agencia. Y lo hizo él, naturalmente. Yo le obligué a hacerlo... Evidentemente con mi supervisión porque no tiene toda mi confianza como dije antes... Por eso a él siempre le hago un marcaje muy férreo. No le voy a hacer yo el trabajo pero tiene que aprender. Como tiene una buena actitud le mantengo... pero tiene que aprender, no solo conservar el trabajo.

Otro serio incidente que pudo tener graves repercusiones con clientes y la Administración le obligó a tomar medidas disciplinarias contra el ya citado colaborador irregular, y no contra el empleado causante del problema, por no asumir su responsabilidad como jefe: aquí es evidente de nuevo la utilización del estilo coercitivo bajo la forma de un *feedback* correctivo.

Le sancioné. No al empleado sino al jefe, que me vino con la excusa de que “son cosas que pasan” sin aceptar su responsabilidad por no respetar los procedimientos [higiénico-sanitarios] establecidos.

Se muestra partidario a ultranza de la delegación y del estilo participativo de dirección: “hay que delegar porque es una forma de involucrar a los demás en nuestro proyecto y hacerles participar”. Y vincula la delegación al seguimiento de las tareas: “yo no admito que se responsabilice a un ayudante –que también tendrá su culpa–

sino a quien delega y no hace seguimiento”. En el fondo confunde deliberadamente los términos: como la delegación solo es adecuada para colaboradores de altos compromiso y competencia –véanse las figuras 2.2 a 2.6 y la tabla 2.3 del mismo epígrafe 2.2.1–, el director entrevistado la fuerza también para otros perfiles de empleados mediante presión, es decir, aplicando en realidad un estilo coercitivo que proporciona al colaborador la motivación –si bien bajo la forma de refuerzo negativo– de la que carece:

Este jefe delega, pero no hace seguimiento porque tampoco está cuando tiene que estar. A este negocio hay que estar muy dedicado y no pendiente del reloj...

Declaraciones posteriores, al relatar los estilos de su primer predecesor, alimentan esta impresión: el director entrevistado es muy cuidadoso con las formas, “no entiende a la gente que pega voces”, “les hace ver lo que está mal”... pero ni por asomo se plantea que pueda haber algún error en su propio juicio y que sea el colaborador quien tenga razón.

En sus intentos por motivar al equipo, manifiesta su frustración porque la propiedad no le permite aplicar métodos de retribución variable; siendo partidario de potenciar la participación activa de los colaboradores mediante la aportación de mejoras y soluciones a los problemas, cree que los incentivos económicos son un instrumento básico de motivación y si no se cuenta con ellos tal motivación resulta difícil de conseguir y mantener: “los abrazos y los besos ya no son suficientes”, nos dirá:

En un momento donde no hay subidas de sueldo, ni de categorías, a los directores nos quedan muy pocas armas para motivar. Los abrazos y los besos ya no son suficientes. ¡Cómo motivar sin dinero a un comercial que te trae una boda numerosa, con lo importantes que son para nuestra cuenta de explotación...!

Preguntado sobre si su estilo directivo es similar a los de otros compañeros de profesión que conoce, plantea de inmediato su identificación con la hipótesis central H1 del presente trabajo: aunque cada director es distinto, percibe actitudes claramente diferenciadas entre los compañeros de edad parecida a la suya y los de generaciones anteriores:

Con todos los respetos a mis compañeros... las circunstancias y las personas son diferentes en cada caso y no voy a criticar yo a los que hacen las cosas de modo diferente... Seguro que lo hacen con el mejor propósito para sus empresas y sus equipos... conozco a algunos compañeros que se parecen bastante a mí –o yo a ellos- y otros muy diferentes... de otra categoría, más edad y más veteranos en el cargo, que van por la vida de megaestrellas...

Estilos de dirección de los predecesores

Su primer director era de origen sirio, con experiencia en hoteles de Oriente Medio y por tanto poco significativo como público objetivo para esta tesis. Sin embargo vale la pena detenerse en su estilo directivo y en el impacto que causaba en sus colaboradores a juzgar por lo que nos cuenta nuestro protagonista. De entrada se produjo un intercambio de conocimientos, propio de un estilo capacitador:

Con él aprendí muchísimo sobre control de costes. Eran tiempos, en torno a 1997, de cambio del papel al ordenador, de la mano corriente a los sistemas informáticos, de la factura a mano y el cuadro nocturno con el rollo de la máquina a los automatismos, y él no estaba acostumbrado a esas nuevas tecnologías. Así que tuvimos un intercambio: yo le enseñaba a él manejo de Excel... y de ordenadores y él a mí temas técnicos hoteleros.

Su trato con los colaboradores lo vio correcto, cercano y hasta cordial, despertando en ellos un enorme respeto. Sus instrucciones “iban a Misa”, lo que para el director entrevistado es siempre un signo de firmeza. Ya vimos que ni se plantea la posibilidad de no tener razón:

Cualquier instrucción que daba se cumplía de la A a la Z. Copié de él ese estilo de seguimiento constante, sin necesidad de levantar la voz. No entiendo cómo hay gente que pega voces. Para decirle a alguien que algo está mal hecho no hay que gritar ni decirle “porque yo lo digo”, sino hacerle ver que está mal... Cuando no hacen bien alguna tarea y les llamas la atención, lo reconocen. Al final te lo acaban reconociendo... si son responsables, claro...

...lo que equivale a juzgar, sin apelación, que no considera suficientemente responsables a los colaboradores que no reconocen haberlo hecho mal. Peligrosa ley del embudo que no admite la posibilidad de un error de juicio propio.

Su segundo director era totalmente distinto, fuerte en las tareas administrativas pero “flaqueaba en las relaciones humanas”. Con su falta de liderazgo no se ganó precisamente el respeto de sus colaboradores:

Era un experto en escurrir el bulto. Se encerraba en su despacho y no quería ningún tipo de problemas: solo así te ganabas su confianza, no dándole problemas. Prácticamente no tenía ninguna comunicación con sus colaboradores y nos veíamos obligados a tomar decisiones por encima de nuestra capacidad y categoría para solucionar los problemas.

Una delegación inadecuada y peligrosa –y generadora de frustración según el *Management Mismatch* (Crinelli y Maigret, 1999) del epígrafe 2.2.2 de este trabajo– para perfiles incompetentes aunque tengan una actitud positiva. Y si las cosas salían mal tampoco se le veía capacidad ni voluntad para corregir resultados o comportamientos.

Inevitablemente, tal actitud no podía granjearle el aprecio de quien más tarde haría su mismo trabajo:

Nunca se tomaban decisiones. Nunca pasaba nada. Surgieron quejas... y nunca entendí, y menos ahora que hago su trabajo, cómo no tomaba cartas en el asunto. Eso acabó por... hacerme perder mi confianza en él.

La inexistencia de cualquier herramienta de coordinación inter-departamental acaba por construir el cuadro nada edificante de una dirección absolutamente exenta de liderazgo:

Ni hacíamos *Briefings*, ni reuniones bilaterales, solo instrucciones directas, personales o por *e-mail*, pero sin comunicación ni seguimiento ninguno. No existían actividades de coordinación, o las que habían eran por nuestra cuenta, a nuestro buen saber y entender. Creo que las reuniones eran para él un problema y ya he repetido que no quería problemas ni más trabajo.

Estilos de dirección de los sucesores

A su juicio, los organismos corporativos de las cadenas hoteleras tienen cada día más protagonismo en la gestión de los edificios, generando una importante frustración entre unos directores jóvenes que se ven coartados en su capacidad de decisión. De entre ellos, solo los que tienen cierta experiencia –y en el caso del entrevistado ya son ocho años como director– se atreven a forzar “episodios de rebeldía” cuando el asunto es lo suficientemente importante:

Nosotros, con más experiencia, lo llevamos mejor. Ellos es como si lo tuviesen asumido y lo aceptan con pasividad. Yo, al menos, tengo mis episodios de rebeldía, y lucho con mis jefes y la propiedad por lo que creo, con mayor o menor énfasis... [Ahora] todas nuestras decisiones [como directores] se discuten y cuestionan. Me temo que esto va a marcar a las futuras generaciones de directores de hotel.

Esta circunstancia puede afectar seriamente a la capacidad de los directores jóvenes y sus equipos para plantear iniciativas, siempre, claro está, según la opinión del director entrevistado. De ser cierto, poco margen habría para la aplicación de estilos participativos a los colaboradores clave:

Se van a limitar a seguir los procedimientos marcados, sin cuestionarlos ni admitir que se cuestionen. Pero es solo mi opinión: carezco de experiencia directa sobre el comportamiento directivo de los directores más jóvenes.

Aquí las diferencias con los directores de Meliá H.I. entrevistados son sustanciales: a pesar del indudable peso de su estamento corporativo, la combatividad de buena parte de sus directores de hotel está fuera de duda, combatividad –sin menoscabo de la necesaria disciplina interna– que transmiten a sus subdirectores y sucesores. No en vano el mensaje más repetido por la Vicepresidencia Ejecutiva de Recursos Humanos

del grupo, frecuentemente difundido por el doctorando en los cursos de formación institucional que les imparte con periodicidad anual, es inequívoco: “tenéis que luchar por lo que creéis”.

Formación en habilidades

Nuestro director entrevistado, ajeno a Meliá H.I. como se viene repitiendo, piensa que la oferta formativa actual, “ajena a la Universidad”, es mucho más completa que la que él recibió. Según afirma, “la formación académica nunca garantizó el acceso a la dirección de hoteles” y “los estudios de Turismo son insuficientes e inadecuados para dirigirlos”. Echó en falta auténtica formación empresarial, sobre todo financiera, formación que recae en las empresas “y en eso son muy irregulares: las hay que facilitan mucha formación y las que no hacen absolutamente nada”, afirmación que el autor de este trabajo no puede por menos que compartir.

Sin embargo tuvo la oportunidad de cursar, ya como director, un curso de Experto en Gestión Hotelera que más tarde completó con el Máster subsiguiente, título propio de una importante universidad española. En su comparación con los estudios reglados anteriores se muestra rotundo: “el curso de Experto supuso un cambio en mi vida profesional”.

De los estudios de Turismo solo puedo agradecer profundamente la buenísima preparación en idiomas que me dio. De su dureza, que nunca agradeceré bastante, quedan hoy mis aceptables niveles de inglés y alemán, decisivos para mi carrera. De lo demás tocabas muchos temas, pero ninguno en profundidad, sin especialización alguna.

Del curso de Experto citado destaca la formación técnica recibida y la inmediata aplicación práctica de los contenidos transmitidos, haciendo especial hincapié en las habilidades directivas: estilos directivos, liderazgo, técnicas de comunicación y negociación... Como apostilla, “esos apuntes se convirtieron en mi lectura de mesita de noche, mi Biblia”.

El curso de Experto, hoy Máster, [fue] un necesario salto de calidad en mi formación técnica: ya podía entender las claves y herramientas de este negocio, cómo funciona y cómo hacer funcionar un hotel. Ya podía considerarme un especialista en gestión hotelera, y de hecho me facilitó el acceso a la dirección de un hotel pequeño, eso sí, pero dirección al fin y al cabo, aportando cosas concretas que había aprendido.

Coaching: aplicación práctica

Su respuesta a la pregunta “¿qué habilidad directiva en concreto destacarías y cuál es su grado de aplicación práctica?” no precisa de comentario alguno por cuanto supone

una perfecta y admirable definición del directivo *Coach* o *Manager as a Coach* de la tabla 2.1 del epígrafe 2.1.3 del presente trabajo:

Sobre todas, el *Coaching*. Asumir como propia la figura del entrenador, que lo realmente importante sea que funcione el equipo. Que tú seas su soporte, su recurso, su ayuda, su línea 900. Que facilites orientaciones y seguimiento, pero que sea el equipo el protagonista. Que te centres en practicar “¿en qué te puedo ayudar?”. Esto me parece fundamental. Para mí fue descubrir otro mundo y supuso un punto de inflexión para mi vida personal y profesional.

Lástima que, desde entonces, y hace ya diez años, reconozca no haber recibido ningún otro tipo de formación.

Valoración-resumen de la entrevista

Para el director entrevistado, el entorno empresarial es muy importante en la aplicación de estilos directivos. No basta con recibir la formación adecuada sino contar, también, con el marco apropiado para aplicarla:

Desde luego una formación como la que recibí en el curso de Experto marca los estilos directivos siempre y cuando la empresa para la que trabajas te permita utilizarlos... Vas a intentar hacer lo que crees y aplicar los estilos directivos correctos... los que sabes que van a funcionar, hasta el punto en que te dejen; pero si no los conoces y no eres consciente de su importancia ni siquiera vas a intentarlo.

Obviedades que estima necesario resaltar; su comentario “hasta el punto que te dejen” se explica por sí solo. Sin embargo, su capacidad desarrolladora está fuera de toda duda a pesar de las dificultades que tiene para aplicar un estilo capacitador que le es innato:

Si ves que en tu equipo hay alguien válido y con capacidad para ser desarrollado, lo quieres promocionar y motivar, decirle lo importante que es para ti y para tu empresa, pero no puedes ofrecerle nada en concreto, acabarás por perderlo. Tú puedes darle reconocimiento personal pero esa persona espera algo más, un ascenso, una mejora salarial... Por mí no va a quedar... y me voy a volcar por desarrollarlo, pero quizá lo esté formando para la competencia si no tengo otras herramientas para retenerlo.

Sincero alegato que por sí solo justificaría la tendencia actual de las grandes compañías para potenciar la Gestión del Talento, considerando, y ojalá que esta vez sea de verdad, al Talento como el activo intangible más importante de cualquier realidad o proyecto empresarial.

6.1.8.2.- Resumen del director D0. (Cuadro sinóptico al final de este apartado)

Visión propia

- Personal.-Diplomado en Turismo. Máster en Dirección Hotelera. Con experiencia internacional y en pequeñas cadenas hoteleras.
- Director de Hotel.- Responsable de negocios que no cierran. Dedicación 24 horas, 365 días. Disfruta con los éxitos del equipo. Prioridad: los ingresos.

Organización

- Día a día.-Pateos de instalaciones, supervisión de servicios, temas comerciales.
- Planificación.- Seis grandes departamentos y un subdirector responsable de A y B, control de costes y supervisión de servicios.
- Coordinación.- Reuniones diarias con Ventas y Comercial. *Briefings* generales de corta duración bisemanales. Reuniones bilaterales semanales.

Estilo de dirección propio

- Su propia visión.- Afán de supervisión. Flexibilidad de estilos según el L.S. Delegación bajo control y a veces impuesta. Sustrato coercitivo.
- Visión de su jefe de departamento.- No disponible: entrevista de prueba.

Estilos de dirección ajenos

- De sus predecesores.- 1º) De origen asiático, conocedor, respetado y accesible. 2º) De escaso liderazgo. Personalista, atrincherado y reacio a tomar decisiones.
- De sus sucesores.- Muy mediatizados por su falta de experiencia y corporativos absorbentes. Meros cumplidores de procedimientos.

Opiniones

- Formación en habilidades.- Diplomatura insuficiente para dirigir hoteles. *Coaching*, negociaciones y presentaciones en público en el curso de Experto Universitario en Dirección Hotelera. Formación adicional irregular según las empresas.
- Coaching en la práctica.- “Su Biblia”. El director como entrenador; el equipo como protagonista.

Valoración resumen de la entrevista

- Esencial la formación en habilidades directivas, pero no basta.
- Necesario un entorno empresarial que deje margen de actuación a los directores. Exceso de intervención técnica de las propiedades en la gestión.

TABLA 6.8.- RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR D0 (ajeno a Meliá H.I.)

Visión propia	Organización	Estilos propios	Estilos ajenos	Opiniones
<p><u>Personal</u></p> <p>Diplomado. Máster en Dirección Hotelera. Experiencia en pequeñas cadenas e internacional.</p> <p><u>Del Director de Hotel</u></p> <p>Máximo responsable de negocios que no cierran. Dedicación 365 días, 24 horas. Disfruta con los éxitos del equipo. Ingresos: prioridad 1.</p>	<p><u>Día a día</u></p> <p>Temas comerciales, “pateos” de instalaciones, supervisión de servicios.</p> <p><u>Planificación</u></p> <p>Director: comercial y recursos humanos. Subdirector: A y B, costes y control de servicios. Seis grandes departamentos</p> <p><u>Coordinación</u></p> <p>Ventas y Comercial: diario. <i>Briefings</i> bisemanales de corta duración. Reuniones bilaterales semanales.</p>	<p><u>Su propia visión</u></p> <p>Afán por la supervisión. Flexibilidad de estilos del Liderazgo Situacional. Delegación bajo control y, a veces, impuesta. Sustrato coercitivo.</p> <p><u>Visión de su jefe vinculado</u></p> <p>Se desconoce (entrevista de prueba sin jefe vinculado).</p>	<p><u>Predecesores</u></p> <p>1º: De otra cultura: accesible, respetado y conocedor. 2º: De escaso liderazgo: no toma decisiones, personalista, atrincherado en su despacho.</p> <p><u>Sucesores</u></p> <p>Mediatizados por su falta de experiencia y corporativos absorbentes. Meros cumplidores de procedimientos.</p>	<p><u>Formación en habilidades</u></p> <p>Diplomatura insuficiente para dirigir hoteles. Habilidades en Máster: <i>Coaching</i>, negociaciones, presentaciones. Irregular en las empresas.</p> <p><u>Coaching en la práctica</u></p> <p>“Su Biblia” diaria: el director como entrenador; el equipo como protagonista.</p> <p><u>Resumen de la entrevista</u></p> <p>Las habilidades son esenciales, pero no bastan. Los directores necesitan más margen y autonomía.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.1.9.- Comentarios fuera de secuencia

Ya se comentó en la introducción del epígrafe 6.1 de casos individuales que las manifestaciones que vienen a continuación, relativas por una parte a los posibles matices de la dirección hotelera ejercida por mujeres y, por otra, en homenaje a un querido compañero recientemente desaparecido, serían sacadas de secuencia para no comprometer el anonimato de las personas entrevistadas. Helas aquí reproducidas y comentadas por cuanto aportan material para futuras investigaciones las primeras y porque prestigian sobremanera a la profesión de director de hotel las segundas.

6.1.9.1.- Matices femeninos en la dirección

Uno de los directores entrevistados cree que el hecho de ser mujer en un mundo directivo mayoritariamente formado por hombres le confiere a las directoras cierto plus de aceptación, obediencia o inferior confrontación por parte de sus colaboradores, lo que sugeriría una considerable ventaja competitiva en relación con sus colegas varones que este doctorando no debe entrar a compartir o desmentir.

Aunque el lenguaje que utiliza sea demasiado explícito –y quizá debiera haberse retocado en aras del ortodoxo decoro–, en interés de este trabajo se recoge a continuación su manifestación literal, estereotipo que suena a exabrupto por más que su “no sé si me explico” roce el sarcasmo:

Cuando [la persona que tengo ahora] llegue a directora, probablemente funcionará porque en la sociedad actual la mujer es mucho más hijaputa [adjetivo no necesariamente insulto en Andalucía, mezcla de maldad y admiración] que el hombre pero no le hacen tantas putadas como al hombre. No sé si me explico. P. probablemente sea más dura que muchos hombres pero nadie le monta un pollo. ¿Por qué? Simplemente porque es mujer.

El contrapunto sobre tales matices lo aporta ahora una directora. A su juicio, las mujeres no tienen tanta inclinación como los hombres a evidenciar el poder que ostentan, lo que les facilita una mayor cercanía a sus colaboradores y, por ende, una superior empatía.

...tal vez también por ser mujer, que no tenemos la necesidad de sentir tanto el poder como los hombres. La manera de llevar a la gente como mujer también creo que es diferente, somos más receptivas para detectar estados de ánimo en nuestros jefes. Y desde luego tenemos menos necesidad de sentir el status, y yo no necesito decir que soy la señora directora del M., ni mucho menos. Bueno, tal vez sí a nivel comercial.

De demostrarse ciertos, no serían menores tales matices, interesante objetivo, tal vez, para una exhaustiva investigación posterior.

6.1.9.2.- Homenaje a Joan Cifre

Tanto el doctorando como uno de los entrevistados han tenido como colega y maestro a Joan Cifre Bennassar, director de hotel mallorquín recientemente desaparecido.

Para respetar el anonimato del entrevistado se han sacado de secuencia, a modo de homenaje a su figura, los pasajes a él referidos como persona y profesional, así como las emociones surgidas con motivo de la entrevista. Aquí se recogen respetando el formato de diálogo, en el que aparecen en cursiva las preguntas y comentarios del entrevistador:

– Sí, después pasé a Palma y ya tuve a Mi Jefe –fuerte énfasis–, que es Mi Jefe, con mayúsculas.

– *Nos referimos a Joan.*

– Sí. ¿Qué te voy a decir de él? (voz rota).

– *Pues que intentes controlar tus emociones y me cuentes cómo era su forma de dirigir...*

– Es tan difícil controlarlas... Era un maestro. –Larga pausa que entrevistador y entrevistado necesitan: ambos compartieron momentos muy duros durante su reciente funeral...

«A ver. Juan era...: “si me tengo que fumar un puro yo no quiero que te fumes el puro conmigo. Tú haz, y cuando te equivoques te corregiré y te diré por dónde tienes que ir”.

«Juan tenía 60 años y llevaba 40 en Sol Meliá, la mayor parte de ellos dirigiendo hoteles. Él me decía “tenemos que ser como camaleones. Dependiendo de dónde estés, te tienes que adaptar a las situaciones”. Él había estado también en el Gran Meliá Victoria, con pajarita, y luego ya iba sin corbata....

«Era super-accesible. “Dejar al hombre que se tome un café”, les decía yo [a los jefes]... Él sabía que yo estaba en formación e intentaba adelantarme todo lo que me iba a encontrar en el camino cuando dejase de estar con él.

«Decía, “yo es que soy super-comercial y es que a mis compañeros siempre les han comprado, sin tener que salir a vender. Y, por cierto, R., defiende siempre tus intereses: quien no sabe hacerlo tampoco defenderá los intereses de la empresa...”. Ese era Juan. ¡Qué difícil es hablar de mi Jefe, con mayúsculas, sin emocionarme...!

– *Si te sirve de consuelo, yo también lo estoy. Te pediré permiso, llegado el momento, para utilizar parte de esta información como homenaje a su persona: como sabes, estas entrevistas son confidenciales...*

Tal permiso fue ya expresamente concedido durante un curso en el Hotel Tryp Ambassador de Madrid en la primavera de 2011. El análisis aséptico de cuanto conviene al interés investigador del presente trabajo se encuentra incluido en el apartado correspondiente a la entrevista de su sucesor, a quien, como ya se ha advertido, se mantiene en el anonimato.

6.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE CASOS MÚLTIPLES

Una vez completado el análisis individual, caso por caso, de las entrevistas a los directores de hotel seleccionados y contrastados los estilos directivos que manifiestan aplicar con las declaraciones de sus jefes de departamento vinculados, procede ahora la integración de los resultados y el análisis de las coincidencias y discrepancias entre ellos.

A este respecto, cabe recordar que en el epígrafe 6.1.6 ya se realizó un análisis integrador de este tipo limitado a los tres representantes del grupo IV de directores consolidados, análisis que no ofreció grandes diferencias entre ellos. De manera similar a como entonces se procedió, en las tablas 6.9a) y 6.9b), situadas al final del presente bloque 6.2, pueden encontrarse los cuadros sinópticos con los resúmenes de todas las entrevistas a los directores seleccionados: en la primera se concretan los estilos directivos que dicen aplicar, las opiniones al respecto de sus jefes de departamento y sus opiniones sobre los estilos de sus predecesores y sucesores; en la segunda, sus manifestaciones sobre la conveniencia de incluir las habilidades directivas en los contenidos reglados de los estudios oficiales de Turismo, sobre la aplicación práctica de los principios de *Coaching* a su trabajo diario y sus comentarios finales más representativos.

6.2.1.- Los estilos directivos propios

Ya en el citado análisis de los tres directores consolidados del grupo IV se hacía mención a la consistencia y veracidad de sus manifestaciones, contrastada por el alto nivel de coincidencia de los jefes de departamento a los que aplican sus estilos. Cabe por lo tanto dar por reproducidas aquí aquellas conclusiones como cuerpo vertebral del presente análisis de casos múltiples: al fin y al cabo suponen la mitad de las entrevistas realizadas y representan al 48,57% del censo de directores de Meliá H.I. de la tabla 4.2. Desde ellas nos desplazaremos a los dos extremos del espectro procediendo a su comparación con el representante del grupo II de directores próximos a la jubilación y con los de los grupos III, de directores noveles, y V, de segundos de a bordo.

Decíamos en dicho epígrafe 6.1.6 que había evidencias de que los estilos de los directores de este grupo IV eran “formalmente flexibles y participativos”, contrastados por las opiniones de sus jefes de departamento, pero se detectaba

también en ellos “un sustrato coercitivo no reconocido aunque latente”: en el director D4A por su clara orientación a los resultados y en D4C por su reiterado “sé cómo lo quiero [que se hagan las cosas]”; en D4B este trasfondo coercitivo es más sutil, matizado cuando postula que “a los buenos [jefes] hay que dejarlos trabajar”, lo que deja bien a las claras el estilo que aplicaría a los que no le merecen ese mismo juicio positivo.

En el análisis de D2, representante del grupo II de directores próximos a la jubilación, hay evidencias de estilos autoritario y orientador, lo que le confiere un perfil paternalista. Aunque cuidadoso con las formas –y por ende partidario del diálogo formal con sus colaboradores–, difícilmente cambiará de opinión como resultado de tal diálogo, hecho que su jefe vinculado certifica al afirmar que “impone al final sus decisiones”. Vemos que, a diferencia de lo deducido entre los directores del grupo IV, en los que hay que profundizar para detectar indicios de rasgos autoritarios en sus comportamientos participativos, en D2 tales rasgos son evidentes.

Entre los representantes de los grupos III de directores noveles y V de subdirectores las similitudes son numerosas. Ambos se muestran –y sus colaboradores lo corroboran– dialogantes, cercanos, participativos, suaves en las formas. Sin embargo, merecen ser destacados dos matices aparentemente contradictorios: mientras el director novel –quien por lo tanto ya actúa como número uno en su unidad de negocio– practica una delegación condicionada, manteniendo control sobre los “qués” y también sobre los “cómos”, es decir, tanto sobre los objetivos empresariales como sobre la forma de conseguirlos, el subdirector concede a sus colaboradores una autonomía real, manteniendo control solo sobre los primeros –los “qués”– y, en perfecta aplicación del Liderazgo Situacional, les deja decidir sobre los “cómos” si los colaboradores son competentes. A pesar de ello, sus respectivos jefes de departamento vinculados reconocen “firmeza cuando corresponde” a este subdirector mientras denuncian “cierta debilidad disciplinaria” en aquel director novel, lo que desmentiría la fácil y engañosa relación entre falta de experiencia e incapacidad para aplicar prioridades. A mayor abundamiento, el jefe vinculado al director D2, próximo a su jubilación, le achaca cierta “falta de energía y profundidad al atacar los problemas”, lo que en ningún caso podría ser imputado a falta de experiencia.

En consecuencia, este análisis cualitativo es coherente con las conclusiones del análisis cuantitativo ya realizado relativo a la confirmación de la hipótesis central H1,

la existencia de un cambio sustancial de los estilos directivos, y de las sub-hipótesis H1.1, menor utilización de estilos coercitivos a favor de los participativos, H1.2, mayor inclinación a escuchar a los colaboradores, H1.4, preferencia de consenso y convencimiento sobre la mera imposición de la autoridad formal, y H1.5, fijación de prioridades como responsabilidad del estamento directivo. Además, ya adelanta evidencias de una importante coincidencia con la hipótesis H4 que defiende que los principios de *Coaching* –contemplados en las sub-hipótesis anteriormente citadas– son aceptados con mayor naturalidad por los directores noveles y subdirectores que por los ya consolidados.

6.2.2.- Los estilos directivos de los predecesores

En el citado análisis integrador limitado a los tres directores del grupo IV de directores consolidados del epígrafe 6.1.6, ya se puso de manifiesto una coincidencia prácticamente total en cuanto a los estilos de sus predecesores. Los matices apreciados solo se deben al número de directores con los que trabajaron en el pasado, hecho ligado a la duración de su experiencia como subordinados cercanos a ellos. Así, mientras D4B y D4C nos relatan una sucesión cronológica de los directores que conocieron y cuya evolución de estilos es coincidente con la hipótesis central H1 del presente trabajo –con tendencia desde estilos muy autoritarios a muy participativos– con sus diferentes escalas y matices, D4A identifica dos etapas claramente definidas: los directores de finales de los 70s hasta mediados de los 80s, de rasgos coercitivos, de “instrucciones en un solo sentido, hacia abajo, y punto pelota”, con los que no cabía ningún tipo de complicidad, ni siquiera como segundo; y los directores desde finales de los 80s hasta ahora, con una comunicación hacia la tercera línea y cierto grado de complicidad, gradualmente más cercanos y accesibles, practicantes con naturalidad de la escucha activa.

Al extender el análisis a los representantes de los demás grupos, las conclusiones son idénticas. El del grupo II de directores veteranos nos relata un rosario de predecesores coercitivos y solo admite cierto grado de accesibilidad “más por falta de medios que por convicción” en el último de ellos, se supone que más cercano a él mismo en el tiempo. El representante del grupo III de directores noveles solo trabajó codo a codo con un director. A pesar de las evidentes complicidad y admiración hacia él que se desprenden de sus manifestaciones, plenas de respeto por su capacidad y conocimientos profesionales, los estilos que aplicaba no dejan dudas a su

interpretación: “autoritario, exceso de control, nula flexibilidad, sin escucha y de comunicación solo descendente”. Por último, el representante del grupo V de subdirectores se pronuncia sobre tres de los cuatro directores que conoció, por orden cronológico, con los siguientes adjetivos: “distante”, “inaccesible”, “firme, orientador y capacitador” y “dialogante pero inflexible”. En relación con la tendencia general que se viene poniendo de manifiesto, solo se alteraría levemente la secuencia con el tercero de los citados, pero son significativos los matices de cercanía que incorporan los adjetivos “capacitador” y “dialogante” a los que tiene más frescos en la memoria.

En consecuencia, del análisis cualitativo de las entrevistas en su apartado de estilos directivos solo puede deducirse una total coincidencia con las conclusiones del análisis cuantitativo previo del capítulo 5 del presente trabajo y, por ende, con la hipótesis central, H1, de su capítulo 3.

6.2.3.- Los estilos directivos de los sucesores

La coincidencia prácticamente total en cuanto a los estilos de los directores predecesores del análisis integrador del grupo IV de directores consolidados del epígrafe 6.1.6 se mantiene al referirse a los estilos de los sucesores de los entrevistados: con reminiscencias autoritarias al comienzo para garantizar un control de objetivos y tareas que con otros estilos creen en peligro, y participativos después a medida que van adquiriendo experiencia. Detectan así una lógica dosis de inseguridad en los directores que vienen detrás pero que desaparece gradualmente con el ejercicio de la función directiva para dar paso a sus estilos naturales, más cercanos y dialogantes.

Estos estilos participativos de dirección en los sucesores son también reconocidos por los representantes de los demás grupos quienes, sin embargo, no mencionan en absoluto los comienzos coercitivos denunciados por los directores consolidados: ni el director veterano del grupo II, ni mucho menos el director novel del III y el subdirector del V –los dos últimos, por otra parte, de generaciones muy próximas– comparten tal apreciación. Solo el primero de ellos, tras reconocer que “[sus sucesores] ya han nacido adaptados”, menciona su falta de experiencia “en diversos tipos de hoteles”, pero no como causa de una hipotética dirección autoritaria sino como consecuencia de sus aún cortas carreras o de una excesiva especialización en la formación recibida.

Por consiguiente, una simple comparación entre las manifestaciones de los entrevistados sobre los estilos aplicados por sus predecesores y sus sucesores –fácil ejercicio si se contrastan los resúmenes incorporados a cada entrevista y el cuadro sinóptico final de la figura 6.9a)– pone de manifiesto la tendencia general defendida por la hipótesis H1 y sub-hipótesis H1.1 del presente trabajo sobre el cambio experimentado por los directores españoles de Meliá H.I. desde estilos coercitivos hacia estilos participativos y capacitadores. Además, y adelantándonos al análisis posterior de las opiniones finales de los entrevistados, proporciona indicios consistentes que abonan la mayor naturalidad en la aceptación de los principios de *Coaching* por parte de los directores noveles, tal y como se afirma en el epígrafe 5.3.2 de la investigación cuantitativa anterior en sintonía con la hipótesis H4 de la presente tesis doctoral.

6.2.4.- La importancia de las habilidades directivas

Nuevamente es prácticamente total la coincidencia con el resto de grupos del análisis integrador del grupo IV del epígrafe 6.1.6 en cuanto a la conveniencia de incluir habilidades directivas en los estudios reglados de Turismo. A la unanimidad de los tres directores consolidados del grupo citado se suma la de los representantes de los grupos III y V –directores noveles y subdirectores–, precisando además a cuáles de esas habilidades hay que prestar una especial atención: a las técnicas de *Coaching* –mencionadas expresamente por la mitad de los entrevistados y bajo la matización de Liderazgo en el director novel– y a las de Comunicación y Negociación. La pincelada original vuelve a ponerla el representante de los directores veteranos al reclamar “formación en Psicología aplicada a los recursos humanos” con lo que, probablemente, quería reclamar contenidos muy similares al resto de los grupos.

No debe sorprender tal unanimidad en un colectivo muy homogéneo al que su empresa ha facilitado amplia y sistemática formación sobre las habilidades directivas citadas, amén de monitorizar estrechamente las dimensiones de clima organizativo de sus unidades de negocio e incluirlas entre los objetivos sujetos a retribución variable: ante la duda razonable de si dichas necesidades formativas son compartidas por directores de otras empresas hoteleras españolas presenta ya un primer indicio de respuesta– coincidente por otra parte con la de sus colegas– la entrevista de prueba realizada al director ajeno a Meliá H.I.: recuérdese su análisis del epígrafe 6.1.8 anterior.

Esta investigación cualitativa valida en todos sus términos la hipótesis H2 del presente trabajo, ya confirmada por las conclusiones de la investigación cuantitativa anterior.

6.2.5.- La aplicación práctica de los principios de *Coaching*

La expresa petición del apartado precedente de incluir *Coaching* entre las habilidades directivas a impartir en los centros de formación hotelera ya es un decisivo indicio de que los directores entrevistados consideran sus técnicas como muy útiles para su trabajo diario.

El repetido análisis integrador del epígrafe 6.1.6 anterior adelanta tal circunstancia por parte de los directores consolidados del grupo IV, y aporta importantes matices: D4A lo considera de aplicación práctica indudable y esencial para ajustar los estilos directivos tanto a las circunstancias como a los perfiles de los colaboradores, concretando entre aquellas la ubicación geográfica de los hoteles y las claves culturales de su entorno, todo ello en clara sintonía con los principios del Liderazgo Situacional; D4B va más lejos y afirma tener “siempre sobre la mesa una carpeta con las herramientas [de *Coaching*] para recordar utilizarlas en el día a día” y las considera aún más importantes que los conocimientos operativos; y D4C, el último de los directores consolidados entrevistados y de modo quizás un tanto hiperbólico, declara dedicarles nada menos que el 70% de su tiempo porque “le ayudan a llegar a la gente” y porque su aplicación le resulta muy útil tanto a nivel personal como profesional. Unanimidad absoluta, pues, en quienes ya atesoran una importante experiencia como directores.

Como era presumible, el resto del análisis extiende tal unanimidad a los representantes de los grupos III y V de directores noveles y subdirectores respectivamente: mientras el primero enfatiza su utilidad en el trato con los colaboradores, ayudando a motivarles y a practicar la delegación de tareas de forma correcta, el segundo destaca una “aplicación positiva diaria y constante” de estos principios que afecta a la escucha activa, al clima organizativo y, en general, a la toma de decisiones.

Sin embargo, el representante del grupo II de directores veteranos quiebra la tendencia general y se muestra escéptico al respecto. Afirma que “es muy importante la exhaustiva formación recibida” y que los principios de *Coaching* afectan a su estilo directivo –probablemente lo que cree que el entrevistador quiere escuchar– pero enseguida matiza que “su aplicación depende de las circunstancias”. Su escasa

convicción se pone de manifiesto en cuanto se le requiere para precisar cuáles de tales principios aplica: de ellos solo recuerda algunas anécdotas intrascendentes.

No debiera extraerse de esta última entrevista citada la conclusión de que los directores veteranos no creen en la aplicación práctica de las técnicas de *Coaching* sino solo que este director, D2, se muestra escéptico sobre el particular y que, evidentemente, no ha interiorizado la formación recibida. El análisis descriptivo – dentro de la investigación cuantitativa del capítulo 5 del presente trabajo– de las respuestas al cuestionario general del epígrafe 5.3.1 ya puso de manifiesto la alta aceptación general de los principios de *Coaching* de este grupo II, con una media de 9,33 sobre 10; sin embargo, comparado con los demás grupos, mostraba ciertas reticencias hacia los principios C.1) “no tengo todas las respuestas”, C.5) “soy libre para ejercer mis decisiones” y, sobre todo, C.3) “necesidad de adaptar los estilos directivos a los perfiles de los colaboradores”, lo que tampoco permite calificar de anecdótico –y aún menos rechazar– el posicionamiento de este director D2.

Con esta salvedad, y solo referida al grupo II de directores próximos a la jubilación, puede pues ratificarse la conclusión positiva del análisis cuantitativo anterior en cuanto a la hipótesis H3 del capítulo 3 del presente trabajo: los principios de *Coaching* son de utilidad práctica en el trabajo diario de los directores de hotel. Además, la citada salvedad aporta un claro indicio de verosimilitud a la hipótesis H4 que postula la mayor naturalidad en la aceptación de tales principios por parte de los directores jóvenes que por los ya consolidados.

6.2.6.- Conclusiones de los directores de hotel entrevistados

A todos los entrevistados, tanto directores como jefes de departamento, se les pidió terminar la entrevista con un resumen de sus conclusiones en relación con los objetivos de la investigación. El carácter abierto de la pregunta potenció un amplio abanico de manifestaciones, la mayoría de las cuales confirman la hipótesis central H1 del presente trabajo. Veamos en este apartado las correspondientes a los directores y, en el 6.2.7 siguiente, las de los jefes.

En el grupo IV de directores consolidados, ya analizado en el epígrafe 6.1.6 anterior, D4A y D4C coinciden absolutamente al concluir que los cambios en los estilos directivos defendidos por la hipótesis central H1 son paulatinos e indiscutibles en la tendencia apuntada por la sub-hipótesis H1.1 desde estilos autoritarios a otros más participativos. D4A, además, precisa que mientras “los directores de hotel antiguos

empezaron, siguieron y terminaron autoritarios, sin intentar cambiar”, los directores jóvenes se esfuerzan por cambiar y lo hacen. D4C, por su parte, apunta que los directores jóvenes “empiezan como sus predecesores pero giran [hacia estilos más participativos] al coger experiencia” y vaticina que en esta tendencia “no habrá vuelta atrás”, abonando de nuevo una hipótesis H4 –mayor aceptación de los principios de *Coaching* por parte de los directores noveles que de los ya consolidados– cuyos indicios ya se hicieron notar en el análisis cuantitativo del epígrafe 5.3.2 y cualitativo de los epígrafes 6.2.3 sobre estilos de los sucesores de los entrevistados y 6.2.5 sobre aplicación práctica de tales principios.

Los representantes de los grupos III de directores noveles y V de subdirectores se suman a estas mismas opiniones como era, por otra parte, previsible. El primero comienza el resumen de su entrevista con una solemne declaración en el sentido de que la dirección de hoteles es imposible sin los equipos y que solo la cercanía y el diálogo con los colaboradores aseguran hoy el cumplimiento de los objetivos. Completa su alegato rechazando que la aplicación de los principios y técnicas de *Coaching* signifique en absoluto una pérdida de control. De estas manifestaciones, admirable ejemplo de densidad de contenidos, puede colegirse fácilmente su sintonía con la totalidad de las hipótesis y sub-hipótesis, sin excepción, del presente trabajo. El subdirector entrevistado, en línea con su compañero anterior y con D4C, califica de “muy claro” el cambio hacia estilos directivos más cercanos, de consenso y diálogo con los equipos, cambio para el que no habrá marcha atrás.

El representante de los directores veteranos, sin embargo, lo que más destacó de la entrevista fue la formación recibida, enfatizando, muy en línea con las dudas sobre su convicción ya expuestas en el epígrafe 6.2.5 anterior, que “no hay que contar películas a la gente”.

6.2.7.- Conclusiones de los jefes de departamento entrevistados

Del mismo modo que en las tablas 6.9a) y 6.9b) ya mencionadas –situadas al final del presente bloque 6.2– pueden verse los cuadros resumen de las entrevistas a los directores de hotel, en la tabla 6.10 inmediatamente posterior se encuentra el cuadro resumen de las realizadas a sus jefes de departamento vinculados. Por interesarlo así los objetivos de la investigación y para facilitar su interpretación, en él se recogen su clave –letra “J” seguida del número del grupo al que pertenece su director–, los estilos de su director actual y de sus predecesores en el mismo hotel, y sus conclusiones

personales acerca de la entrevista. Recuérdese que las opiniones de los jefes de departamento sobre los estilos de sus actuales directores han sido ya analizadas para validar o desmentir, en su caso, las propias manifestaciones de éstos. Veamos los aspectos más destacados en relación con las hipótesis planteadas.

De la mera observación de los resúmenes personales de la tabla citada se deduce la evidencia palmaria de la coincidencia de los jefes de departamento entrevistados con sus directores en relación con la hipótesis central H1 de la presente investigación. El cambio en los estilos directivos es calificado en sus conclusiones abiertas como “brutal” y “evidente” por dos de los jefes vinculados al grupo IV de directores consolidados; para el tercero también existe, si bien motivado por los cambios sociales y por la no aceptación presente ni futura de los cánones autoritarios anteriores. Para el jefe vinculado al director novel, “los directores de hoy –más motivadores y cercanos a los jefes y al personal de base– no tienen nada que ver con los de sus comienzos”. Y para el jefe vinculado al grupo V de subdirectores, el cambio de estilos corre en dirección al de su actual subdirector, quien, a su juicio, “se mantiene en el mismo plano de los jefes y no en un plano superior”. Por último, para el vinculado al grupo II de directores veteranos no hay evidencias de cambio porque solo ha trabajado como jefe de departamento para dos directores, y éstos de características dialogantes y participativas muy parecidas; ha de remitirse a su experiencia anterior en otras empresas para encontrar estilos autoritarios.

Respecto de la concreción de este cambio de estilos directivos plasmada en las distintas cinco sub-hipótesis, el investigador encuentra claras evidencias en las manifestaciones de los jefes de departamento vinculados para cuatro de ellas e indicios para la quinta restante, a saber:

- H1.1, disminución de estilos coercitivos a favor de estilos participativos y capacitadores: la mera comparación visual entre las columnas “Estilo del director actual” y “Estilos de los predecesores” releva al doctorando de la necesidad de buscar argumentos. Los calificativos de “exquisito”, “accesible”, “dialogante”, “cercano”, “abierto a aportaciones” de los primeros se contraponen a los “imponente”, “distante”, “dictatorial”, “coercitivo” y a la significativa afirmación de “el miedo guarda la viña” de los segundos.
- H1.2, mayor inclinación a escuchar a los colaboradores: ahora las expresiones a destacar en relación con los directores actuales son “deja opinar”, “explica cuando decide”, “escucha, decide y explica”, todas ellas en contraposición a

las aplicadas a los predecesores, esto es, “mínima comunicación”, “exigen resultados pero no cómo conseguirlos”, “falta de humanidad”... Ciertamente es que algún predecesor se sale de la norma, pero proviene de otro país con más tradición participativa y no es, por tanto, significativo; además, al referirse a él, el jefe entrevistado lo equipara a su director actual en contraste con los de su tiempo, abonando aún más, si cabe, esta sub-hipótesis.

- H1.4, el consenso y el convencimiento crean un mejor clima organizativo... Es fácil ver las evidencias en las expresiones “no impone”, “concede protagonismo”, “no está encima de los jefes” relativas a los estilos de los directores actuales en oposición a aquellas con las que califican los de sus predecesores: “impone sus decisiones”, “órdenes claras y precisas”, “*feedbacks* negativos”, “lo piden todo”. Algún ejemplo hay en el sentido contrario de compartir las decisiones pero que corresponde a un predecesor reciente.
- H1.5, la fijación de prioridades como responsabilidad irrenunciable para el estamento directivo: aquí se detectan claras evidencias en todos, si bien nunca estuvo en cuestión para el colectivo de directores predecesores que, como hemos demostrado, utiliza con profusión estilos autoritarios de “orden y mando”. Lo que se pretendía constatar era que las cuatro sub-hipótesis anteriores, identificadas con los más importantes principios de *Coaching*, no son incompatibles con esta quinta, es decir, con la toma de decisiones, función esencial para cualquier ejecutivo empresarial. Así, en el juicio que merecen a sus jefes los directores actuales, menudean las expresiones “toma las decisiones”, “explica cuando decide”, “enseña, pregunta, escucha y decide” o “es firme cuando corresponde”.
- H1.3, mayor énfasis en el alineamiento de los distintos departamentos: es la única sub-hipótesis para la que no se detectan evidencias claras aunque sí algunos indicios; de hecho, las únicas menciones a los jefes y al equipo aparecen en el juicio a los directores actuales y no en el de los anteriores.

Respecto de las hipótesis relativas a habilidades directivas y *Coaching*, los jefes no han podido pronunciarse directamente porque, al no pertenecer al colectivo sujeto a escrutinio, el guión de su entrevista no incluía las preguntas correspondientes. No obstante, pueden observarse claros indicios de coincidencia con lo defendido en las hipótesis H3 y H4, es decir, la aplicación práctica real por parte de los directores

actuales de los principios de *Coaching*, coherentes como hemos visto algo más arriba con las sub-hipótesis analizadas, y la mayor naturalidad con que son aceptados esos mismos principios por los directores noveles. Incluso en algún caso los jefes entrevistados precisan las diferencias que observan entre éstos y los ya consolidados o veteranos: mientras los primeros “facilitan información y dan confianza a sus colaboradores”, estos últimos “lo piden todo y solo dan *feedbacks* negativos”; mientras aquellos “son accesibles y obtienen por sí solos la información que precisan”, éstos “exigen resultados y no explican cómo obtenerlos”.

Por consiguiente y como corolario, de las manifestaciones de los jefes de departamento vinculados cabe colegir la constatación de la hipótesis principal H1 del capítulo 3 del presente trabajo y sus sub-hipótesis 1.1, 1.2, 1.4 y 1.5. Asimismo, no se han detectado evidencias pero sí indicios significativos de veracidad en la sub-hipótesis 1.3 y las hipótesis H3 y H4. Por último, la hipótesis H2 no ha sido sometida a la consideración de los jefes por no haber recibido este colectivo en Meliá H.I. formación sistemática –hasta la fecha solo lo han hecho de forma parcial– sobre habilidades directivas.

6.2.8.- Los *Briefings*: una herramienta de alineamiento

Tanto la falta de evidencias rotundas sobre la sub-hipótesis H1.3 en los análisis individuales y de casos múltiples realizados de las entrevistas a los directores, como la detección de indicios que la sustentan en las de algunos de sus jefes de departamento vinculados, hacen aconsejable profundizar en una de las herramientas más importantes de alineamiento de esfuerzos entre los distintos departamentos del hotel: los *Briefings*. No es un tema baladí: “si tuviera que pronunciarme por la función fundamental por la que un director de hotel se gana su sueldo, sin duda me inclinaría por lograr el alineamiento de esfuerzos de todos los departamentos de manera que su principal receptor, el cliente, se beneficie de ellos y los perciba como un todo armónico” (Piedras, 2008, p. 32).

Todos los directores entrevistados se han referido a los *Briefings* de una u otra manera y, aunque se proponga su profundización como una línea de investigación futura –como ya se adelantó en el epígrafe 6.1 de introducción a los casos individuales–, las diferencias entre los directores entrevistados en torno a su valoración y enfoque puede arrojar luz sobre la pertinencia de la sub-hipótesis H1.3 en cuestión, que concreta el cambio en los estilos directivos de la hipótesis central H1,

ya ampliamente respaldada y entre otros aspectos, en “un mayor énfasis en el alineamiento de los distintos departamentos para la consecución de objetivos comunes”.

Resumamos pues como afrontan los *Briefings* los representantes de los diferentes grupos de directores, de mayor a menor antigüedad en el cargo.

El representante del grupo II de directores próximos a la jubilación es partidario de ellos, pero no a diario: “yo ya veo a los jefes todos los días”. Los hace más por rutina que por convencimiento, dando a los jefes un trato a la carta, pero a solas, en contactos bilaterales.

De los tres pertenecientes al grupo IV de directores consolidados, el de más experiencia, D4A, no cree en unos *Briefings* donde los jefes guardan silencio o cuentan lo que los directivos quieren escuchar:

Te invito a que los grabes: como mucho solo el 20% de lo que se habla viene de los jefes de departamento. Y eso porque alguien tiene la osadía... como para hablar de su departamento. El 80% restante lo hablan el director y el subdirector... y a veces llega al 95%. ¿Por qué hacerle perder el tiempo a nadie? Por eso yo bajo a los departamentos...

Los otros dos, sin embargo, creen en esta herramienta de coordinación interdepartamental (Mintzberg, 1995) a pies juntillas y los hacen a diario restringidos en tiempo –entre quince y treinta minutos– y sobre temas generales, e incluso D4B realiza dos: uno comercial, el *Sales Briefing*, y otro operativo, el *Operations Briefing*, separando las discusiones sobre ocupación y precios –los ingresos del hotel, en definitiva– de los problemas del día a día.

El representante del grupo III de directores noveles plantea su posición con claridad: “nos reunimos cada mañana durante cinco minutos para ver el día de hoy...”. Su jefe vinculado no solo la confirma sino que la compara con la de su predecesor, proporcionando indicios significativos para el presente análisis. Su matiz “aquí no hacemos *Briefings* sino que el director y los jefes de departamento desayunamos juntos a diario... para tocar los temas del día” respalda las manifestaciones de su actual director. Y precisa: “no podemos llamarle *Briefing* porque apenas si tomamos notas...”. Al compararlos con los que hacían con el anterior director, sus palabras no pueden ser más elocuentes: “con S. eran un monólogo, Paco; era el único que hablaba y, en el momento que querías decir algo, te lo rebatía”.

Por último, el subdirector representante del grupo V de segundos de a bordo coincide plenamente con su colega ya consolidado, D4B, al hacer a diario –aunque la

decisión corresponda a su director— un *Briefing* operativo y un *Business Review* sobre ocupación e ingresos.

No es, pues, aventurado deducir de este repaso a las declaraciones de los directores entrevistados que se ha producido un deslizamiento desde los directores veteranos, quienes o no son muy partidarios de los *Briefings* o los utilizan más como vía de propia afirmación que como herramienta de alineamiento, hacia directores más recientes que creen en ellos, pero restringidos en tiempo y solo para temas de interés general, lo que abona, una vez más, la sub-hipótesis 1.3 planteada.

6.2.9.- Matices del análisis cuantitativo pendientes de confirmación

En el resumen de conclusiones de la investigación cuantitativa del epígrafe 5.5 quedaron pendientes de confirmación cuatro matices cuyas evidencias o indicios esperaban a ser corroborados o desmentidos por el presente análisis cualitativo. Procedamos con ellos uno por uno:

El primer indicio, una supuesta mayor sintonía con sus predecesores de los directores noveles y subdirectores comparados con los directores consolidados, lo que sugeriría una mayor complicidad con sus maestros, exige una revisión ad hoc de las entrevistas a los representantes de los grupos III y V citados.

La complicidad del director novel D3 con su director anterior, el único para el que trabajó codo con codo, está fuera de duda y, sin embargo, también lo está la diametral diferencia entre sus estilos directivos. Son evidencias de aquella complicidad frases entresacadas de su entrevista como “le recuerdo como un profesional muy bueno”, “conmigo sí la tenía [la autonomía de funcionamiento] pero teníamos que comentarlo antes de tomar una decisión”, “yo lo conocía bastante bien” o “técnicamente aprendimos todos mucho de él”.

De su discrepancia con el estilo directivo que su predecesor aplicaba dan fe frases como “a los jefes les dejaba poca flexibilidad... más que nada por control; hoy en día hay que darles cierta flexibilidad”, “tenía un estilo de dirección que hoy costaría mas aplicar porque necesitamos de mucha colaboración y diálogo”, “si para evitar una queja de un cliente hay que rebajarle un 5% lo hago pero S. hubiese batallado hasta el final”, o, en episodio que resume muy bien ambos aspectos, complicidad y discrepancia, “yo le decía: Vd. pida un zumo de naranja con su estilo que yo lo pido al mío... y de hecho yo lo recibía antes que él y nos reíamos mucho...”.

En el caso de D5, el representante del grupo de subdirectores, la complicidad y sintonía con su director eran absolutas, corroborando la conclusión del análisis cuantitativo en tal sentido. Baste mencionar algunos párrafos de su entrevista para confirmarlo: “lo hablamos muchísimas veces: se quería diferenciar de otros directores de su tiempo; era consciente de ser diferente de ellos, intentando siempre el diálogo...”, “no era nada coercitivo pero cuando tenía que sacar los galones lo sacaba, ¡vaya si los sacaba!”, “escuchaba, y mucho, tanto a mí como a los jefes” o “me preguntaba cómo podía [su director] estar todo el día atendiendo a gente, a colaboradores...”. Complicidad y sintonía totales, como vemos.

Puede concluirse, pues, que el análisis cualitativo confirma la complicidad de directores noveles y subdirectores con sus maestros pero no necesariamente que compartan sus estilos directivos.

El segundo indicio a confirmar corresponde a unas presuntas reticencias de estos dos mismos grupos III y V a aceptar la prioridad de la consecución de los objetivos empresariales.

De las declaraciones de los representantes de ambos no se deduce reticencia alguna a tomar decisiones, extremo que confirman sus jefes de departamento vinculados: “deja opinar pero toma las decisiones” en el caso del director novel y “firme cuando corresponde” en el del subdirector. Por otra parte, el jefe vinculado al director novel ve en él “cierta debilidad disciplinaria”, indicio que abonaría el matiz detectado en el análisis cuantitativo aunque también afectaría al director veterano entrevistado al que su jefe le detecta “cierta falta de energía y profundidad al atacar los problemas”.

Por lo tanto, el análisis cualitativo de las entrevistas no permite concluir tal relación entre estos dos grupos y las reticencias apuntadas.

Un tercer indicio corresponde a posibles reticencias del grupo IV de directores consolidados a aceptar dos de los principios de *Coaching*: no tener todas las respuestas y ser libres para tomar decisiones.

Respecto del primero, en efecto, la investigación cualitativa las confirma. D4B afirma que “si los jefes son buenos, los costes están bien y saben lo que yo quiero se les puede dejar trabajar” lo que permite deducir que estará encima de los que no le merezcan tal consideración, es decir, los que no hagan exactamente lo que él quiere; D4C directamente afirma “sé cómo quiero las cosas”, en una línea similar. En el caso

de D4A tal conclusión arroja dudas razonables: si bien es cierto que sus afirmaciones “darles a los jefes la delegación que pueden asumir... a algunos de los que ya tienes y no puedes quitarte de en medio, no, porque no saben asumirla” o la airada explosión de cólera en el incidente crítico relatado durante la entrevista abonan tal reticencia, también lo es que su reflexión final “hay que contar con la gente, estar con la gente sabiendo que son ellos los que tiran del carro” abonaría justo la tesis contraria. Son, pues, claras las reticencias por parte de dos de los representantes del grupo IV al principio de no tener todas las respuestas pero no tan claras en el tercero.

Lo que desde luego no se ha encontrado en ninguno de los tres directores entrevistados son las reticencias al principio ser libres para tomar decisiones. Es más, en D4B subyace un orgullo de pertenencia que se compadece mal con tal enunciado: “salimos muy bien parados en la comparación con compañeros de otras compañías, y eso lo notas”. Sin embargo, y aunque queda fuera del ámbito de Meliá H.I. y, por lo tanto, fuera de esta investigación, sí que aparecen tales reticencias en la entrevista de prueba con el director D0 ajeno al citado grupo: “vas a intentar... aplicar los estilos directivos correctos, los que crees que van a funcionar, hasta el punto que te dejen” o al lamentarse de no poder retener talento en su organización por no tener capacidad para ofrecer un ascenso o una mejora salarial.

El cuarto y último indicio corresponde a unas similares reticencias del grupo II de directores veteranos hacia los dos mismos principios anteriores, es decir, no tener todas las respuestas y ser libres para tomar decisiones, pero además con un tercero: la conveniencia de adaptar los estilos directivos a los perfiles de los colaboradores. Dense aquí por repetidas las mismas consideraciones del párrafo precedente respecto de las dudas de los directores consolidados hacia los dos primeros principios anteriores, quedando, pues, confirmadas las reticencias sobre no tener todas las respuestas también en el grupo II: aunque cuidadoso con las formas, D2 difícilmente cambiará de opinión como él mismo y su jefe vinculado reconocen expresamente. Por el contrario, nada en sus manifestaciones abona las reticencias mencionadas hacia el principio de ser libres para tomar decisiones.

En cuanto a las dudas del representante de este grupo de directores veteranos en cuanto al principio básico del Liderazgo Situacional, tantas veces mencionado en este trabajo y pilar de la filosofía de *Coaching* –la necesidad de ajustar los estilos directivos a los perfiles de los colaboradores–, quedan claramente puestas en evidencia ante el

escepticismo –e incluso desconocimiento– que de tales principios hace gala D2. Frases contradictorias como “la formación es básica” o “no [hay que] contarles películas” llevarían a la confusión sobre su pensamiento real. Sin embargo, al profundizar en la entrevista éste queda fielmente retratado para desaliento de su formador. “Todos toman nota y luego aplicarán la parte que puedan”, cuando se refiere a la formación recibida y, sobre todo, en su respuesta al ser preguntado por los conceptos que aún retiene de dicha formación: “una de las cosas que mejor recuerdo es un baile en mitad de un curso para romper la tensión...”. A la luz de tan anecdótica manifestación, no parece que al director D2 le quiten el sueño los principios del Liderazgo Situacional.

TABLA 6.9 a) RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTORES (Estilos)

DH	Su propio estilo	Opinión del Jefe vinculado	Estilos de los predecesores	Estilos de los sucesores
D2	Mezcla de estilos autoritario y capacitador. Cuidadoso con las formas y rígido en el fondo: difícilmente cambia de opinión. Motivador y orientador.	Instrucciones poco claras. Dialogante, impone al final sus decisiones. Falta de energía y profundidad al atacar problemas.	1º: Autoritario. Niega saludo. 2º: No impone sino pregunta. Decide “qués” y “cómos”. 3º: Accesible, más por falta de medios que por convicción.	“Han nacido adaptados”. Escasa experiencia en diversos tipos de hoteles.
D3	Dialogante y cercano. Confía en los colaboradores. <i>Feedbacks</i> positivos. Suave en las formas, firme en “qués” y “cómos”. Afiliativo, participativo y orientativo.	Exquisito en el trato. Dialoga y deja opinar pero toma las decisiones. No está encima de los jefes. Cierta debilidad disciplinaria.	Uno solo: profesional de la gestión, autoritario y con exceso de control. Nula flexibilidad. No escucha. Comunicación descendente.	Más preparados. Dialogantes. Más cercanos que de imposición.
D4A	Prioridad: resultados. Dar a cada uno su lugar en la organización. Estilos según perfiles. No está encima. ¿Coercitivo encubierto?	No impone. No presiona. Tranquiliza. Explica cuando decide. Accesible. Relaciones bilaterales, no <i>Briefings</i> .	Comunicación solo hacia abajo. En posesión de la verdad. Decisiones unilaterales sin diálogo. Distantes.	Coercitivos al principio para garantizar control. Cambian luego a estilos participativos.
D4B	Estilos según competencia de los jefes. Deja trabajar a los buenos. Participativo, nada autoritario.	Accesible, cercano, crea equipo. Escucha, decide y explica. Sin puntos débiles.	1º: Dictatorial. 2º: Coercitivo y desarrollador. 3º: Flexible y político.	Participativos pero aún con reminiscencias autoritarias.
D4C	Delegación bajo control. Fáciles <i>feedbacks</i> correctivo y de refuerzo. Desarrollador pero coercitivo en el fondo: “sé cómo lo quiero”.	Enseña, pregunta, escucha y decide. Accesible. Abierto a aportaciones: a veces, sí, a veces, no.	1º: Nada comunicativo. Poco conocedor. Coercitivo. 2º: Ordeno-mando; mano dura. 3º: Algo menos coercitivo.	Autoritarios por falta de experiencia. Preparados. A mejorar: liderazgo y relaciones humanas.
D5	Tiene y da amplia autonomía. Función de intermediación entre Dirección y jefes. Participativo, aunque firme.	Dialogante, cercano a la operación y al equipo. Concede protagonismo. Firme cuando corresponde.	1º: Distante. 2º: Inaccesible. 3º: Su mentor, no de vieja escuela: firme, orientador y capacitador. 4º: Dialogante pero inflexible. No escucha.	De perfil similar al suyo. Participativos y dialogantes.

(Leyenda: **DH**: clave del director de hotel)

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6.9 b) RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTORES (Opiniones)

DH	Formación en habilidades	Coaching en la práctica	Resumen de la entrevista
D2	Falta formación en Psicología aplicada a los recursos humanos.	Escéptico en el fondo. Su aplicación depende de las circunstancias. Afecta a su estilo directivo. Solo recuerda anécdotas.	Muy importante la exhaustiva formación recibida. “No contar películas a la gente”.
D3	Faltan habilidades directivas en las escuelas: Liderazgo, Comunicación y Negociación.	Sobre todo en el trato con los colaboradores. Ayuda a delegar y motivar. Útil para mandos medios.	Dirección imposible sin equipos. <i>Coaching</i> no significa pérdida de control. Solo la cercanía y el diálogo aseguran hoy los objetivos.
D4A	TEAT: sin habilidades directivas. Posterior formación sobre habilidades en la empresa. Cambiaron su estilo directivo.	Aplicación práctica indudable. Según las ubicaciones geográficas. Esencial para ajustar estilos a perfiles y circunstancias.	Cambios indiscutibles en los estilos directivos. DH antiguos: empezaron, siguieron y terminaron autoritarios; no intentaron cambiar. DH jóvenes: se esfuerzan por cambiar y lo hacen.
D4B	Las echó de menos en la Diplomatura. Posterior formación en la empresa. <i>Coaching</i> sobre todo.	Los principios del <i>Coaching</i> sobre su mesa. Más importante aún que los conocimientos operativos.	Buen nivel de formación en los DH de la empresa. Dos obsesiones: trabajo en equipo y predicar con el ejemplo.
D4C	Solo técnica en Diplomatura y Máster. Formación posterior en empresa (<i>Coaching</i> , OW, Trypd.).	Útil tanto a nivel personal como profesional. Lo usa el 70% de su tiempo. Ayuda a llegar a la gente.	Paulatina sustitución de estilos autoritarios por otros más participativos. Los DH noveles empiezan como sus predecesores pero giran al coger experiencia. No habrá vuelta atrás.
D5	Solo formación técnica en la Diplomatura. Formación posterior en la empresa: <i>Coaching</i> , negociaciones, presentaciones.	Aplicación positiva diaria y constante. Afecta a la escucha, al clima y a la toma de decisiones.	Claro cambio de estilos. Giro a más cercanos, de consenso, diálogo y equipo. No habrá marcha atrás.

(Leyenda: DH: clave del director de hotel)

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6.10.- RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS A JEFES DE DEPARTAMENTO

JD	Estilo del director actual	Estilos de los predecesores	Resumen de la entrevista
J2	Instrucciones poco claras. Dialogante, impone sus decisiones. Falta de energía y profundidad con los problemas.	Solo dos directores muy parecidos. Apoyo en los jefes, diálogo, buenas formas. Algo faltos de autoridad	Ambos directores dialogantes y participativos. Más directos y autoritarios en otras empresas.
J3	Exquisito en el trato. Dialoga y deja opinar pero toma las decisiones. No está encima de los jefes. Cierta debilidad disciplinaria.	1º) De cine, imponente. Cercano con clientes, distante con colaboradores. 2º) Procedencia inglesa, accesible, que escucha. Como el actual. Enérgico cuando procede. 3º) Gestor, exigente, más dictatorial que autoritario. Falto de humanidad.	Directores de hoy más cercanos a los jefes y personal de base. Motivadores. Nada que ver con los de sus comienzos.
J4A	No impone. No presiona. Tranquiliza. Explica cuando decide. Accesible. Relaciones bilaterales, no <i>Briefings</i> .	1º) Coercitivo; mínima comunicación; órdenes claras y precisas. “El miedo guarda la viña”. 2º) Negociador, conciliador y poco exigente. 3º) Comparte sus decisiones. Afiliativo. Comunicativo.	Cambios de estilos forzados por los cambios sociales: la anterior idea de autoridad no es aceptada hoy ni en el futuro.
J4B	Accesible, cercano, crea equipo. Escucha, decide y explica. Sin puntos débiles.	Antiguos: autoritarios. <i>Feedbacks</i> negativos. Exigen resultados pero no dicen cómo conseguirlos. Recientes: dan confianza e información. Deciden tras escuchar a sus colaboradores.	Cambio brutal entre directores anteriores y actuales. Mejor clima que se transmite a los demás niveles. No volverán los estilos autoritarios anteriores.
J4C	Enseña, pregunta, escucha y decide. Accesible. Abierto a aportaciones: a veces, sí, a veces, no.	Veteranos: lo piden todo. Autoritarios. Jóvenes: accesibles y obtienen por sí solos la información que precisan	Cambios evidentes entre directores antiguos y jóvenes, quizá por su formación. Más participativos, accesibles y técnicos.
J5	Dialogante, cercano a la operación y al equipo. Concede protagonismo. Firme cuando corresponde.	1º) Autoritario y de escasa accesibilidad. 2º) Algo menos paternalista y autoritario. 3º) Joven y accesible pero también autoritario. 4º) Suave en las formas; inflexible en el fondo.	Cambio de estilos hacia su actual subdirector: Se mantiene en el mismo plano de los jefes y no en un plano superior.

(Leyenda: **JD**: clave del jefe de departamento)

Fuente: Elaboración propia

6.3.- ANÁLISIS COMPLEMENTARIO CON EL SOFTWARE ATLAS TI

Una vez identificadas las nueve categorías correspondientes a las hipótesis y subhipótesis del capítulo 3 con los códigos asignados en el epígrafe 4.3.5, se procedió al proceso de codificación automático facilitado por el programa Atlas TI. Para ello se asignaron a cada una de tales categorías una serie de expresiones de búsqueda que permiten de forma automática, gracias a la opción “Autocoding”, seleccionar frases ligadas a cada una de ellas, previa aceptación y validación por parte del investigador para garantizar su pertinencia. Posteriormente, y mediante la utilidad “Word Crunch” del programa, se completaron tales códigos con otros identificados de forma automática por la mayor frecuencia con que aparecían en la entrevista. La repetición de la codificación preliminar realizada con la entrevista de prueba al director D0, ajeno a Meliá H.I., validó el correcto funcionamiento del análisis informático de las entrevistas.

Véanse en la tabla siguiente los códigos y expresiones de búsqueda utilizados:

TABLA 6.11: CÓDIGOS Y EXPRESIONES DE BÚSQUEDA PARA CODIFICACIÓN AUTOMÁTICA

CÓDIGOS	Expresiones de búsqueda
H1_EVOLU_EST	Cambi*, estilo, evolucion
H11_DE_COERC-PARTIC	Autorit*, coercitiv*, paternal*, participa*, democrat*, capacita*, management, orienta*, afilia*, jerarqui*, formad*, confianza, Briefing, cercan*
H12_ESCUCH_ACT	Escuch*, respuesta, colabora*, jefe, opinion, equipo, habla, dialog*
H13_ALINEAM	Alinea*, dependiente, solidari*, departament*, tarea, lider, cliente, personal, briefing, direcci*
H14_CNSENSE	Convenc*, consens*, clima, autorit*, comun, empati*, relacion*, acuerdo
H15_RESPONSABILIDA	Priori*, deci*, responsab*, ejecut*, objetivo, fija, resultado, rentab*, presupuest*, propie*, central, corporativ*, compet*, cliente, direc*, control
H2_HAB_DIR	Habilidad*, coaching, negocia*, comunica*, presentac*, forma*, master, reglad*, estudi*, turismo, relac*, curso, carrera
H3_COACH_PRACT	Forma*, coaching, practic*, útil*, dia a dia, principio, rutina
H4_COACH_DIR_NOV	Coaching, principio, novel*, joven, experiencia, neofit*, antigu*, veteran*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados con las evidencias obtenidas pueden observarse en la siguiente tabla 6.12 en la que las personas entrevistadas –en las filas– aparecen en el mismo orden en que han sido analizadas sus entrevistas. Obsérvese además que las evidencias encontradas se totalizan tanto por cada entrevista como por cada categoría –hipótesis o sub-hipótesis–.

TABLA 6.12: RESUMEN DE EVIDENCIAS IDENTIFICADAS

	H1	H1.1	H1.2	H1.3	H1.4	H1.5	H2	H3	H4	TOTALES
P 2 : D0	7	10	3	1	0	13	8	1	0	43
P 3 : D2	5	1	4	3	4	7	7	4	0	35
P 4 : J2	3	2	3	2	2	3	0	0	1	16
P13: D3	6	15	8	5	6	12	5	4	0	61
P 1: J3	1	3	5	0	0	4	0	0	0	13
P 5: D4A	20	7	0	1	2	9	2	1	1	43
P 6: J4A	2	7	4	2	0	5	0	0	0	20
P 8: D4B	10	16	1	11	1	9	3	4	0	55
P 7: J4B	14	8	3	7	1	10	1	0	1	45
P 9: D4C	5	5	3	2	0	11	4	3	0	33
P10: J4C	4	8	0	2	0	5	0	0	1	20
P12: D5	5	16	0	2	2	11	3	3	0	42
P11: J5	3	9	0	3	0	3	0	0	0	18
TOTALES	85	107	34	41	18	102	33	20	4	444

(Leyendas: H1 a H4: categorías; P1 a P13: referencias de entrevistas;
D0 a D5: directores entrevistados; J2 a J5: jefes entrevistados.)

Fuente: Elaboración propia con el programa Atlas TI

Como puede verse, se han obtenido 444 codificaciones en las que hay que destacar la importancia de la categoría H1.1 –evolución de estilos coercitivos a participativos– con 107 evidencias y la H1.5 –fijación de prioridades como responsabilidad directiva– con 102. A corta distancia aparece de forma específica, con 85, la categoría H1 relativa a la hipótesis general de cambio en los estilos directivos aunque, en realidad, está representada por la suma de todas las evidencias de las sub-hipótesis H1.1 hasta H1.5, es decir, 302 evidencias. A más distancia hay un segundo grupo: la categoría H1.3 –énfasis en el alineamiento de los departamentos– con 41, la H1.2 –mayor inclinación a escuchar a los colaboradores– con 34 y la H2 –demanda de habilidades directivas en la formación de los directores de hotel– con 33. Por fin, quedan descolgadas por ser

mucho más específicas la categoría H3 –utilidad práctica de los principios de *Coaching*– con 20, la H1.4 –el consenso crea mejor clima que la imposición– con 18 y H4 –aceptación más natural de los principios de *Coaching* por parte de los directores noveles– con 4.

Si se analiza el número de evidencias por parejas, es decir, director y jefe del mismo hotel, destacan las evidencias de coincidencia con las hipótesis del hotel H4B –de director consolidado– con 100 y las del hotel H3 –de director novel– con 74, y las que menos las del hotel H2 –de director cercano a la jubilación– con 51, aún bastante elevado por tratarse de evidencias contrastadas.

Individualmente se descartan las entrevistas de los jefes al ser éstas más restringidas – como se ha venido repitiendo– y no profundizarse tanto en ellas en cada uno de los temas, habiendo sido utilizadas de forma prioritaria para contrastar la percepción del estilo directivo del propio director del hotel con la de su subordinado. Entre los directores entrevistados, el mayor número de evidencias se da en el director novel D3 con 61, y el menor, con 33, en uno de los consolidados, el D4C, quedando en un notable cuarto puesto el director D0, ajeno a Meliá H.I., con 43 evidencias.

6.4.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

- Puede concluirse la pertinencia de la hipótesis H1 del capítulo 3 de la presente tesis, “los directores de hoteles españoles de Meliá H. I. han experimentado, durante las últimas cuatro décadas, un cambio sustancial en sus estilos directivos” a la luz de los siguientes análisis previos:
 - Análisis individuales pormenorizados –bloque 6.1– de las entrevistas realizadas a seis directores correspondientes a los grupos II a V del censo acerca de sus propios estilos directivos y los de sus predecesores y sucesores, estilos contrastados con las entrevistas a sus jefes de departamento vinculados.
 - Análisis comparativo de casos múltiples –epígrafe 6.1.6– correspondiente a los tres directores consolidados del grupo IV.
 - Análisis comparativo general –epígrafe 6.2– de todos los directores entrevistados.
- De los mismos análisis puede también concluirse que este cambio sustancial de estilos directivos de la hipótesis H1 se ha concretado en las cinco sub-hipótesis en ella englobadas:
 - H1.1, “una disminución de estilos directivos coercitivos a favor de estilos participativos y capacitadores”.
 - H1.2, “una mayor inclinación a escuchar a los colaboradores”.
 - H1.3, “un mayor énfasis en el alineamiento de los distintos departamentos hoteleros en la consecución de objetivos comunes”, especialmente sustentada en las conclusiones del análisis específico de los *Briefings* realizado en el epígrafe 6.2.8.
 - H1.4, “una creciente asunción de que el consenso y el convencimiento crean un mejor clima organizativo que la imposición de autoridad formal” y,
 - H1.5, “la fijación de prioridades es una responsabilidad irrenunciable del estamento directivo, sub-hipótesis compatible con las H1.1 a H1.4 anteriores”.
- Los mismos análisis mencionados en el primer punto de este epígrafe 6.4, tanto en los planos individual como de casos múltiples, permiten asimismo concluir la pertinencia de las hipótesis H2, “los directores de hoteles españoles

de Meliá H.I. demandan la inclusión, en la formación de directivos hoteleros, de técnicas de negociación, comunicación y *Coaching*”; H3, “los principios de *Coaching* son de utilidad práctica en el trabajo diario de los directores de hotel”; y H4, “los principios de *Coaching* son aceptados con mayor naturalidad por los directores noveles que por los ya consolidados”.

- El análisis complementario realizado con el *software* Atlas TI del epígrafe 6.3 confirma estas mismas conclusiones con 444 evidencias, si bien la diferente extensión de las hipótesis y sub-hipótesis arroja un número desigual –aunque siempre importante– de evidencias que pueden agruparse en tres bloques: un 66% para las H1, H1.1 y H1.5, un 24% para las H1.2, H1.3 y H2, y el restante 10% para las H1.4, H3 y H4.

La investigación cuantitativa de las respuestas a los cuestionarios del capítulo 5 puso también de manifiesto ciertos indicios susceptibles de ser clarificados por esta investigación cualitativa posterior. Recordemos estos indicios y veamos las conclusiones alcanzadas:

- Una mayor sintonía con sus predecesores de los directores noveles y subdirectores comparados con los directores consolidados, lo que sugiere una mayor complicidad con sus maestros, a los que tienen más cerca en el tiempo. Quedan confirmadas por la investigación cualitativa tanto la mayor sintonía como la complicidad con sus predecesores inmediatos pero no necesariamente que compartan sus estilos directivos, circunstancia que solo se dio en el subdirector y no así en el director novel.
- Ciertas reticencias en los directores noveles y subdirectores a aceptar la prioridad de la consecución de los objetivos empresariales. No se ha podido encontrar ninguna evidencia que avale este indicio ya que la firmeza en la toma de decisiones es el denominador común entre los directores entrevistados. Si acaso, algún jefe ha detectado “cierta debilidad disciplinaria” en su director, debilidad que no parece riguroso achacar a falta de prioridades. Además, dicha teórica debilidad, de ser cierta, afectaría no solo al director novel sino también al veterano.
- Ciertas reticencias en los directores consolidados a aceptar no tener todas las respuestas y ser libres para tomar decisiones. Perfectamente confirmadas las dudas en los tres directores entrevistados de este grupo IV sobre el primero

de los principios de *Coaching* citado, no tener todas las respuestas, pero no así sobre el segundo: solo aparecen reticencias a aceptar ser libres para tomar decisiones en el director D0 ajeno a Meliá H.I., debidas a la comparativamente menor autonomía concedida por su empresa. Se configura así una de las líneas de investigación futura a recomendar en el capítulo 7 posterior.

- Ciertas reticencias en los directores veteranos a aceptar tanto los dos principios anteriores como la conveniencia de adaptar sus estilos directivos a los perfiles de sus colaboradores. Coincidencia absoluta con sus compañeros, los directores consolidados, en cuanto a los dos principios del punto anterior: confirmadas sus dudas respecto del principio de no tener todas las respuestas y, por el contrario, sin evidencia alguna de posibles reticencias respecto de aceptar ser libres para tomar decisiones. En cuanto a la conveniencia de adaptar sus estilos a los perfiles de los colaboradores, el director veterano entrevistado se muestra escéptico, y no solo respecto de este fundamental principio de *Coaching*, sino también de todos los demás. Quedan, pues, confirmadas por la investigación cualitativa las apuntadas reticencias salvo en lo que se refiere al principio de aceptar ser libres para tomar decisiones.

Capítulo 7

CONCLUSIONES FINALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

7.- CONCLUSIONES FINALES. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez expuestos de forma independiente los resultados de las investigaciones cuantitativa y cualitativa, en este capítulo 7 va a procederse a la redacción de las conclusiones finales de esta tesis en relación con las hipótesis planteadas y su marco conceptual, conclusiones que incluyen algunas recomendaciones, coherentes con aquellas, a modo de contribución práctica para la compañía cuyos directores de hoteles españoles constituyen el objeto central de la presente investigación.

Completan este capítulo las limitaciones encontradas durante el proceso investigador y las líneas futuras que éste sugiere: extensión de su ámbito al resto de directores de hotel españoles y a directivos corporativos de cadenas hoteleras, posible influencia de la experiencia laboral anterior en la evolución de los estilos directivos, matices femeninos en la dirección de hoteles y diferentes enfoques existentes en los *Briefings* y demás técnicas de alineamiento departamental hotelero.

7.1.- CONCLUSIONES FINALES

Las hipótesis y sub-hipótesis planteadas en el capítulo 3 de esta tesis doctoral han sido ya confirmadas en las conclusiones de la investigación cuantitativa del epígrafe 5.5 y de la investigación cualitativa del epígrafe 6.4, ambos anteriores, conclusiones que pueden darse aquí por reproducidas. Corresponde ahora enumerar dichas hipótesis, ya confirmadas, y enlazarlas con los diferentes conceptos y teorías desgranados en el marco teórico del capítulo 2 del presente trabajo.

Hipótesis H1: “los directores de hoteles españoles de Meliá H. I. han experimentado, durante las últimas cuatro décadas, un cambio sustancial en sus estilos directivos”.

Hipótesis respaldada por todos los análisis realizados: en la investigación cuantitativa en su análisis descriptivo del epígrafe 5.2.1 respecto de las respuestas a las afirmaciones B1) a B5) del cuestionario y la prueba Wilcoxon para muestras relacionadas del 5.2.2, y en la cualitativa en todos los análisis individuales del bloque 6.1 –que incluyen además la percepción de los jefes de departamento vinculados claramente alineada con la hipótesis–, los de casos múltiples del grupo IV de

directores consolidados del epígrafe 6.1.6 y general de los directores entrevistados del epígrafe 6.2 y, por fin, en el análisis complementario realizado con el *software* Atlas TI del epígrafe 6.3. Este cambio en los estilos directivos se ha concretado en cinco aspectos, recogidos en cada una de las siguientes cinco sub-hipótesis confirmadas:

- H1.1: “una disminución de estilos directivos coercitivos a favor de estilos participativos y capacitadores”, acercándose así a los modelos de “directivo *coach*” (Gautier y Vervisch, 1997) o “líder *coach*” (Martinez González, 2011), es decir, otorgando poder, procurando motivación y responsabilidad, posibilitando alternativas, mirando al futuro y aprovechando oportunidades. En coherencia con el desarrollo experimentado por nuestro país y en clara aplicación del Liderazgo Situacional (Hersey, 1985), al aumento de empleados mejor formados se responde con mayor utilización de estilos directivos más participativos y capacitadores; disminuye por tanto la frecuencia de aplicación de estilos autoritarios, aún necesarios en ciertas situaciones y para ciertos perfiles, pero inadecuados para colaboradores formados y motivados.
- H1.2: “una mayor inclinación a escuchar a los colaboradores”, en aplicación de una de las capacidades fundamentales de la Inteligencia Emocional, la habilidad social, y dentro de ella la destreza en escuchar de forma activa y leer los sentimientos y reacciones de los demás (Goleman, 1995); esencial para conseguir el mandato inicial del quinto hábito de la gente eficaz en el modelo de Interdependencia, «primero comprender... y luego ser comprendido» (Covey, 1990); básico para desarrollar la actitud séptima de la interpretación de Crinelli del mismo modelo de Interdependencia, «reconocer y respetar al otro» y, dentro de ella, como premisa indispensable, «aceptar que el otro puede tener posiciones diferentes y estar dispuesto a oírlas y respetarlas» (Crinelli, 1999).
- H1.3: “un mayor énfasis en el alineamiento de los distintos departamentos hoteleros en la consecución de objetivos comunes”, especialmente importante cuando se refiere a organizaciones complejas como los hoteles, compuestos por departamentos difíciles de coordinar entre sí. Prueba de la correcta y creciente utilización de competencias genéricas de impacto e influencia, gerenciales –dirección de personas, trabajo en equipo y liderazgo– y de eficacia personal –compromiso con la organización y sus objetivos finales– (Dalziel et al, HayGroup, 1996).

- H1.4: “una creciente asunción de que el consenso y el convencimiento crean un mejor clima organizativo que la imposición de autoridad formal”. Partiendo de la base que la inadecuación de estilos directivos a los perfiles de los colaboradores genera frustración y, por ende, un deficiente clima organizativo (*Management Mismatch*, Crinelli, 1999 y Teoría de Fluir, Csikszentmihaly, 2006), la mejor preparación media de aquellos que justificaba el empleo de estilos más participativos y colaboradores de la sub-hipótesis H1.1 hace que se les pidan ideas, se les escuche activamente y, siempre dentro de las zonas de interés común de empresa, directivos y colaboradores, se les permita decidir sobre cómo hacer la tarea.
- H1.5: “la fijación de prioridades es una responsabilidad irrenunciable del estamento directivo, sub-hipótesis compatible con las H1.1 a H1.4 anteriores”. Cuando los intereses del colaborador y de la empresa no son compatibles –no existe una zona de interés común entre ellos–, el directivo tiene claro cuál es su papel: decidir teniendo en cuenta los objetivos generales de la organización. Y es plenamente responsable de sus elecciones por lo que debe aceptar abierta y positivamente las consecuencias que de ellas se deriven: “somos lo que hacemos, no lo que decimos o pensamos” (Crinelli, 1999, p. 21). Esta sub-hipótesis es compatible con las cuatro anteriores por cuanto no impide la utilización de estilos participativos, ni la escucha activa de los colaboradores, ni el alineamiento de los distintos departamentos ni, desde luego, la búsqueda de consenso o argumentos para convencer a los equipos. Simplemente, la gestión que se viene imponiendo es cada vez más participativa pero no democrática, que no es lo mismo: al final siempre hace falta que alguien diga lo que hay que hacer y asuma la responsabilidad de su decisión (Muro, 2003).

Hipótesis H2: “los directores de hoteles españoles de Meliá H.I. demandan la inclusión, en la formación de directivos hoteleros, de técnicas de negociación, comunicación y *Coaching*”. Hipótesis respaldada por los siguientes análisis: en la investigación cuantitativa, por el propio análisis descriptivo del epígrafe 5.2.1 respecto de las respuestas a las afirmaciones B.7a), B.7b) y B.7c) del cuestionario y la prueba Kruskal-Wallis para muestras independientes del 5.2.3 y, además, por los mismos análisis cualitativos mencionados para la hipótesis H1 anterior.

Ello supone una consecuencia lógica de las carencias técnicas que los directores observan en los egresados que llegan a sus hoteles en periodos de prácticas desde los centros de formación. La CEOE, en su informe sobre la gestión por competencias en España, ya puso de manifiesto los inadecuados criterios aplicados tradicionalmente en las enseñanzas regladas, considerando que tienen un enfoque con sesgo academicista alejado de la resolución práctica de los problemas (areaRH.com, 2002). También la Asociación Española de Directores de Hotel comparte esta apreciación. En efecto y según el comunicado final de la Asamblea de su 25º aniversario, celebrada en Benalmádena en 1997, la formación turística seguía sin adaptarse a las necesidades reales de la dirección hotelera, a pesar de haber contado con treinta años para corregirse. En su resolución, cuyo borrador fue presentado por los asociados de la Costa del Sol y aprobado en el pleno de clausura por unanimidad –puede verse su texto íntegro en el apéndice número 13–, se recogían, entre otras, las siguientes peticiones:

4. A las autoridades académicas.- Colaboración del colectivo de directores de hotel en la elaboración, a todos los niveles profesionales hoteleros, de programas docentes y de prácticas realistas en armonía con las necesidades del sector...
5. A las autoridades políticas y administrativas.- Vigilancia estricta de idoneidad, contenidos, seriedad, impartición y aplicación práctica de las acciones formativas subvencionadas, impidiendo radicalmente que los fondos sean utilizados como formas de financiación encubierta por diferentes entidades públicas y privadas. Y, fundamentalmente, reconocimiento del colectivo de directores de hotel como titular del derecho a una formación moderna en consonancia con el prestigio internacional de la hostelería española.

Parece lógico, pues, que los directores de hotel demanden la inclusión de habilidades directivas como técnicas de negociación, comunicación y *Coaching* en las enseñanzas regladas, como ya hace la Facultad de Turismo y Finanzas de alguna universidad española en su propio Máster de Dirección Hotelera.

Hipótesis H3: “los principios de *Coaching* son de utilidad práctica en el trabajo diario de los directores de hotel”. Hipótesis respaldada por los siguientes análisis: en la investigación cuantitativa, por el análisis descriptivo del epígrafe 5.3.1 respecto de las respuestas a la afirmación C.7) del cuestionario –aplicación práctica global de los

principios— y la prueba Kruskal-Wallis para muestras independientes del 5.3.2 y, además, por los mismos análisis cualitativos mencionados para las hipótesis H1 y H2 anteriores. Posicionamiento coherente con los diferentes aspectos del cambio hacia estilos participativos y capacitadores probado con la sub-hipótesis H1.1, cuya relación con los principios o claves de *Coaching* del epígrafe 2.5.1 que les han sido impartidos es bien evidente:

- “El directivo es el jefe pero solo el jefe: sobre él recae toda la responsabilidad pero no tiene todas las respuestas; en su equipo hay quien, en las áreas de su competencia, puede hacer sus tareas mejor que él”. Relación con la sub-hipótesis H1.2, mayor inclinación a escuchar a los colaboradores.
- “Al directivo le interesa lo que piensan sus colaboradores, en principio competentes y motivados y, ante una situación difícil, les pide opiniones y propuestas en las áreas que les afectan”. Relación con las sub-hipótesis H1.2, mayor inclinación a escuchar a los colaboradores, y H1.4, el consenso y el convencimiento generan mejor clima organizativo que la autoridad formal.
- “Si las opiniones o propuestas de los colaboradores no son coincidentes con las suyas, el directivo, lejos de descalificarlas, utilizará las herramientas «Por qué» y «Para qué» buscando las Zonas de Interés Común entre los intereses y expectativas de la empresa, los de sus colaboradores y los suyos propios”. Las mismas relaciones del principio anterior y con la sub-hipótesis H1.3, mayor énfasis en el alineamiento de los departamentos para conseguir objetivos comunes.
- “El enfoque «nosotros... nosotros» en lugar del más tradicional y autoritario «yo... yo»”. Enfoque propio del estilo participativo que utilizan, como ya se ha demostrado, cada vez con más frecuencia.
- “El *Coaching* como herramienta de alineamiento. La organización hotelera típica, integrada por diferentes departamentos, necesita del esfuerzo constante del directivo por conseguir que todos ellos colaboren en pos del objetivo común”. Notable relación con la sub-hipótesis H1.3.
- “Las técnicas de *Coaching* como facilitadoras de un adecuado clima organizativo: el seguimiento de las claves anteriores influye definitivamente en la mejora de las competencias directivas y en el desarrollo de todos los estilos directivos”. Relación con todas las sub-hipótesis, especialmente con la H1.4 que menciona expresamente el clima organizativo.

- “*Coaching* no significa una actitud de incondicional sometimiento a los colaboradores, ni un estilo únicamente afiliativo dirigido en exclusiva a la búsqueda de la armonía entre los colaboradores –por más que ésta sea altamente deseable– ni una renuncia a la consecución de los objetivos empresariales”. De nuevo una notable relación con la sub-hipótesis H1.5.

Hipótesis H4: “los principios de *Coaching* son aceptados con mayor naturalidad por los directores noveles que por los ya consolidados”. Hipótesis claramente respaldada, en la investigación cuantitativa, por el análisis descriptivo del epígrafe 5.3.1 respecto de las respuestas a las afirmaciones C.1) a C.6) del cuestionario –aplicación práctica pormenorizada de cada uno de los principios–, y la prueba Kruskal-Wallis para muestras independientes del 5.3.2; esta última solo valida la aceptación prácticamente unánime de los tres principios finales pero no así de los tres primeros, circunstancia que, en combinación con el análisis descriptivo, demuestra cierta irregularidad en su aceptación, claramente más acentuada en los directores noveles y subdirectores. Respecto de la investigación cualitativa, esta hipótesis se ve respaldada también por los mismos análisis cualitativos mencionados para las hipótesis H1 a H3 anteriores, si bien el análisis complementario con Atlas TI no arroja, por el restringido número de entrevistas realizadas a directores noveles y subdirectores, un volumen de evidencias determinante. Aún así, los indicios diferenciales entre los estilos de los distintos grupos de directores puestos de manifiesto por la investigación cuantitativa y confirmados en su mayor parte por la investigación cualitativa posterior –véanse los análisis finales de los epígrafes 5.5 y 6.4 anteriores– también abonan con firmeza la más natural aceptación de los principios de *Coaching* por parte de los subdirectores y directores noveles que de los veteranos y ya consolidados.

Como corolario y contribución práctica de este trabajo a Meliá H.I., compañía cuyos directores de hoteles españoles han sido objeto de la presente investigación, cabe concluir lo siguiente:

- La tendencia generalizada experimentada por sus estilos directivos desde coercitivos y autoritarios a más participativos y capacitadores, puesta de manifiesto por la investigación y compartida por su propia percepción subjetiva, les acerca al perfil de directivo *coach*, más acorde con los tiempos actuales y con los perfiles medios de sus colaboradores.

- La formación sistemática en principios de *Coaching* y Liderazgo que se viene realizando para los directivos hoteleros desde 1999 en la citada compañía ha dado sus frutos, en su propia percepción y en la de sus mandos medios, por cuanto impregnan su actuación con aspectos positivos muy concretos tales como la escucha más activa de sus colaboradores, el mayor alineamiento de los departamentos que componen el hotel y una mayor predisposición a dirigir mediante consenso y convencimiento, lo que redundará en el mejor clima organizativo de sus unidades. Lejos de desviar la atención de los objetivos globales de la organización, estos principios han reforzado el carácter irrenunciable de la fijación de prioridades y la toma de decisiones por parte del estamento directivo, sin dejarse arrastrar, por un no deseado efecto de péndulo, a un estilo afiliativo exagerado, por otra parte aconsejable y positivo mientras se aplique en su justa medida.
- Esa misma formación, y la que Meliá H.I. viene realizando más recientemente a una parte importante de sus directores de hotel sobre aspectos clave de la Inteligencia Emocional –auto-conocimiento, auto-administración, conocimiento social y habilidad social–, coadyuva a intensificar el cambio de estilos mencionado, repercutiendo positivamente en el clima de sus equipos, en su motivación y en su eficacia a medio y largo plazo. Sería deseable, por tanto, la ampliación de la citada formación a todo el colectivo de directores de hotel de la compañía.
- El reconocimiento de la importancia e intensa aplicación práctica al trabajo diario que tiene la formación recibida por parte de la empresa en habilidades directivas, especialmente las de técnicas de negociación, comunicación y presentaciones en público, y las ya citadas de *Coaching*. Este reconocimiento viene refrendado por la petición que los directores de hotel hacen a favor de que sean incluidas en las enseñanzas turísticas regladas, confirmando la bondad de tal formación, el positivo impacto que causa en su día a día y, en consecuencia, en los resultados que obtienen en las unidades de negocio que dirigen. No cabe, pues, más recomendación que mantenerla de forma sistemática.
- Ante la inminente renovación por edad de un porcentaje importante del colectivo objeto del presente estudio, resulta tranquilizador comprobar que los directores consolidados aplican de forma progresiva y sin reticencias los

estilos participativos y asumen el creciente protagonismo de sus equipos, y aún más que las nuevas generaciones que empiezan a sustituir a aquellos veteranos ilustres los hacen ya suyos con la mayor naturalidad.

- Por último, y adelantando una de las líneas futuras de investigación del epígrafe 7.2.5 siguiente, es de suponer que si los directivos corporativos de Meliá H.I. no han recibido una formación similar a la de los directores de hotel, circunstancia que el doctorando desconoce, constituiría un aconsejable objetivo a corto plazo la reducción de tal *gap* de conocimientos a la mayor brevedad posible, procurando así la unidad de enfoque, estrategias y lenguaje entre directivos corporativos y directivos hoteleros, básica para una moderna y global Gestión del Talento que se intuye como imprescindible para cualquier empresa de vanguardia.

7.2.- LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Una importante limitación, como ya se comentó en el epígrafe 4.2.1, ha sido la escasez relativa de trabajos sobre el *manager as a coach* o directivo *coach* si se los compara con los dedicados al *Coaching* Ejecutivo: es evidente que el presente trabajo solo podía apoyarse en los primeros por cuanto analiza la evolución en sus estilos directivos de los propios líderes hoteleros de Meliá H.I., evolución basada en la formación en principios de *Coaching* dentro de la propia compañía y no en la influencia sobre ellos de eventuales *coachs* externos.

Otra importante limitación para el presente trabajo ha sido la exclusiva realización del mismo a cargo de su autor sin colaboraciones externas –salvo en lo que respecta al valioso concurso de los directores de esta tesis– o económicas de ningún tipo y en un entorno actual de dura crisis financiera en el sector y en el conjunto de las economías occidental y española.

No cabe ninguna duda de que el colectivo de directores de hoteles españoles de Meliá H.I. tiene un importante peso específico tanto dentro del sector hotelero español en general como en el de sus profesionales hoteleros en particular; no obstante, y dada la intensidad y regularidad de las acciones formativas que reciben y de las prioridades que se les exigen por parte de su compañía, especialmente en lo que respecta a técnicas de *Coaching*, Liderazgo y control del clima organizativo que generan en sus unidades de negocio, resultaría aventurado afirmar que su perfil coincide con el de los demás directivos en cualquier otro entorno hotelero español. Se sugiere, por lo tanto, ampliar la población objetivo de esta investigación para ver si se repiten las mismas conclusiones y extenderla, si procede, a ejecutivos de otros hoteles y grupos hoteleros nacionales, abarcando así un mayor ámbito empresarial. Y decimos empresarial, que no geográfico, porque este ámbito está ya suficientemente cubierto por la extensa red de hoteles de Meliá H. I. en los diferentes puntos del territorio español.

Para acometer tales líneas de investigación nuestro país cuenta, por fortuna, con un amplísimo número de directores de hotel muy cualificados y valorados nacional e internacionalmente, pertenecientes a diferentes generaciones, tipos de hotel, escuelas, procedencias y empresas susceptibles de aportar su visión, conocimientos y experiencia.

Veamos a continuación ésta y otras líneas posteriores de investigación que cabe también plantearse, coherentes con las evidencias e indicios ya puestos de manifiesto a lo largo de este trabajo. Entre ellas procederemos a destacar, entre otras, el estudio de los matices diferenciales en la dirección de hoteles por hombres y mujeres y la variedad de filosofías, enfoques, desarrollo y objetivos de los *Briefings* como herramienta fundamental de alineamiento para los departamentos hoteleros.

7.2.1.- Sobre directores de otras compañías hoteleras

La entrevista de prueba realizada a un director de otra compañía hotelera distinta de Meliá H.I., cuyo análisis puede seguirse en el epígrafe 6.1.8 y verse resumido en la tabla 6.8, ha arrojado matices tanto coincidentes como discrepantes con sus compañeros del grupo IV de directores consolidados del citado grupo hotelero.

Entre los primeros merece destacarse el afán por la supervisión y la delegación bajo control, muestras ambas del sustrato coercitivo que se adivina bajo unas maneras participativas y una acentuada flexibilidad de liderazgo, adecuando sus estilos a los perfiles de los colaboradores. Son también coincidentes el respeto por sus predecesores preparados y de fuerte personalidad, evidente para con su primer director cuando dice, por ejemplo, que “sus instrucciones iban a Misa”, y su desapego hacia los faltos de carácter y poco formados. Comparte asimismo con sus colegas su visión en cuanto a la importancia de las habilidades directivas y, especialmente del *Coaching* –al que califica como “su Biblia diaria”–, en su trabajo. A este respecto, hay que señalar que el Máster de Gestión Hotelera cursado por este director de hotel en una importante universidad española le proporcionó una formación similar –si bien menos sistemática– a la de sus compañeros de Meliá H.I. en habilidades directivas, por lo que esta coincidencia en sus manifestaciones dista de ser casual.

Los indicios discrepantes, algunos ya mencionados en el epígrafe 6.2.9 en relación con el principio “ser libres para tomar decisiones”, giran en torno al diferente nivel de autonomía de que gozan respecto de sus oficinas centrales. Así, D0 se distancia de su colegas de Meliá H.I. al opinar sobre los estilos de sus sucesores, a los que achaca comportarse como “meros cumplidores de procedimientos” obligados por “unos corporativos absorbentes”. También se lamenta de unos escasos “margen y autonomía” que hacen de la motivación a sus colaboradores una tarea imposible; sin embargo hay que admitir que, al margen de tales limitaciones, los estilos directivos

que en él subyacen no son muy diferentes a los del resto de directores de hotel analizados.

También por parte de los directores de Meliá H.I. entrevistados se han puesto de manifiesto indicios de diferencias significativas con sus compañeros de otras compañías en cuanto a la formación técnica recibida –valoración-resumen de la entrevista al director consolidado D4B del epígrafe 6.1.4.1 anterior– o en cuanto al acceso y manejo de información contable y financiera de la empresa –formación en habilidades del director D4C del epígrafe 6.1.5.1–, aspectos ambos interesantes para su futura confirmación o matización.

Emerge, pues, como objetivo para investigaciones posteriores, la profundización sistemática en todos estos indicios, esfuerzo que permitiría extender las hipótesis contempladas en este trabajo, con todos los matices que se quiera, al resto de directores de hoteles españoles.

7.2.2.- Sobre diferentes enfoques de *Briefings*

Como grupo de enlace de coordinación interdepartamental (Mintzberg, 1995), los *Briefings* se constituyen como un arma fundamental de alineamiento entre los distintos departamentos hoteleros. Sin embargo, y a pesar del consistente perfil de los directores de hotel de Meliá H.I. encuestados y entrevistados, sometidos lógicamente a los mismos objetivos, prioridades y procedimientos de su empresa, la importancia, frecuencia, duración y contenidos de los *Briefings* que practican distan mucho de ser homogéneos: como ha podido comprobarse, desde el “por qué hacerle perder el tiempo a nadie” del director D4A hasta los dos *Briefings* diarios de D4B –uno de ventas y otro de operaciones– media todo un abismo.

Por ello, y en línea con las conclusiones del análisis realizado en el epígrafe 6.2.8 en relación con la sub-hipótesis 1.3 sobre un mayor alineamiento de esfuerzos, cabe adelantar el interés de una investigación ad hoc que profundice en las motivaciones de los diferentes enfoques de *Briefings* detectados y, sobre todo, sus efectos reales en el clima organizativo, la cohesión de los equipos y la consecución de los objetivos empresariales.

7.2.3.- Sobre matices femeninos en la dirección de hoteles

El epígrafe 6.1.9 del presente trabajo se ha destinado a comentarios dignos de ser destacados pero que se han sacado de frecuencia para impedir la identificación de sus autores. Ya se ha advertido repetidamente que por dicha razón se ha utilizado sistemáticamente el género masculino al recoger las manifestaciones de los entrevistados a pesar de figurar directoras de hotel entre ellos.

Como se recoge en dicho epígrafe, dos directores, uno de cada sexo, se han pronunciado expresamente sobre unas hipotéticas ventajas y características especiales propias de la mujer directora en comparación con sus compañeros del sexo masculino. En el primer caso, un entrevistado masculino se queja de la mayor tolerancia de los colaboradores hacia sus directoras cuando emplean estilos coercitivos: a ellas, según manifiesta, “nadie les monta ningún pollo”. En el segundo, una entrevistada femenina afirma que ellas no necesitan, al contrario que sus colegas masculinos, hacer ostentación de su poder salvo a nivel comercial, y solo con el objetivo de vender más; también declara con rotundidad ser diferentes en la manera de llevar a su gente, “más receptivas [que los hombres] para detectar los estados de ánimo de los jefes”.

Por otra parte, entre los comentarios espontáneos escritos en los cuestionarios y que se recogen en el apéndice número 12, la directora referenciada con el número 116 escribe textualmente: “creo que el estilo de dirección femenino y el masculino son distintos y, como norma general, las mujeres aplicamos más las estrategias de *Coaching* para dirigir nuestros equipos, pero ese es otro tema...”.

Aunque se trate de un terreno muy resbaladizo por las connotaciones socio-culturales del momento y del entorno, quizás fuese oportuno, en una futura investigación, atacar con valentía, decisión y ausencia de prejuicios el controvertido tema de las posibles diferencias entre las competencias directivas y sus niveles de aplicación de hombres y mujeres en lo que respecta a la gestión y coordinación de establecimientos hoteleros.

7.2.4.- Sobre la influencia de la experiencia laboral en la evolución de los estilos directivos

Las entrevistas realizadas a los directores de hotel ponen de manifiesto experiencias laborales muy diversas. Amplísima experiencia internacional y multitud de idiomas en D2 y D4A, con acceso a la dirección desde el departamento de Recepción; siempre en el mismo hotel y en el mismo entorno local D3, con acceso a dirección desde la posición de Relaciones Públicas; D4B y D4C con formación internacional y accesos muy rápidos al puesto de director; con previa experiencia comercial, operativa y corporativa D5; y, por último, curtido en hoteles y cadenas de tamaño reducido D0. Todo un abanico de formación y de trayectorias previa y posterior al nombramiento de director cuyo presumible impacto en la evolución de sus estilos directivos a lo largo de sus carreras profesionales sería oportuno investigar, tanto en su riqueza geográfica, nacional e internacional, como de tipos de hotel: urbanos, vacacionales o mixtos; de lujo, categoría media o populares; pequeños, medianos, voluminosos o masivos; de un solo edificio o en complejos; proporcionando solo alojamiento o con servicios de alimentación y bebidas y varios; con plantillas reducidas o numerosas, antiguas o bisoñas, de climas relajados o conflictivos; en zonas hoteleras habitadas – céntricas, residenciales o industriales– o en lugares aislados; de propiedad, gestión, franquicia o condominio; individuales o de cadena; temáticos; exclusivos...

7.2.5.- Sobre los estilos de otros directivos corporativos hoteleros

Los directores y subdirectores de hotel de Meliá H.I., y la evolución de sus estilos directivos, han sido los protagonistas de este trabajo. No podía ser de otra forma debido a la cercanía personal y profesional del doctorando, también director de hotel, hacia ellos. Sin embargo, en las oficinas corporativas de las cadenas hoteleras nacionales e internacionales existen muchos otros directivos de perfiles sensiblemente diferentes a los analizados, si bien es de presumir que comparten con aquellos unos objetivos globales comunes. En función del tamaño y complejidad de tales organismos corporativos, el número de directivos de las distintas secciones puede alcanzar una cifra respetable: se trataría de analizar qué tienen en común, con los directores de hotel, los estilos directivos de quienes ostentan cuotas de responsabilidad en diferentes departamentos corporativos como el estratégico, de marketing, financiero, administrativo, de recursos humanos, operativo o de negocio, de control, de compras y aprovisionamiento, de sistemas informáticos, legal, de

valoración de riesgos, de sostenibilidad, de comunicación e imagen corporativa, y así un largo etcétera. Como decimos, en teoría debieran compartir con los responsables de las unidades de negocio de sus compañías los objetivos globales pero, aún así y con una alta probabilidad, existirían importantes matices diferenciadores, interesante campo para una investigación futura.

Capítulo 8

AGRADECIMIENTOS

8.- AGRADECIMIENTOS

En este proyecto de tesis doctoral, es de justicia agradecer a las siguientes personas y entidades sus consejos y apoyo. Sin su imprescindible concurso, éste no hubiera visto nunca la luz.

- A la compañía hotelera Meliá Hotels Internacional S.A., a la que he dedicado los últimos 25 años de mi vida profesional, veinte de ellos a la formación de sus directores presentes, pasados y futuros. Y en relación con este trabajo por la aportación de su censo de directores y subdirectores y por haber permitido realizar las encuestas y entrevistas necesarias.
- A Gabriel Cánaves, Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos de Meliá H.I., por su autorización para usar información de la compañía y por sus personales apoyo y amistad.
- A mis compañeros encuestados y entrevistados, números uno, dos y jefes de departamento de hoteles españoles de Meliá H.I., por su disposición sin reservas a compartir su sabiduría profesional.
- A mis tutores, doctores Carlos Arias y Mario Castellanos, de la Universidad de Sevilla, por la profesional dirección del trabajo, su amistad personal y la impagable traducción que constantemente me proporcionan de los entresijos del complejo mundo académico.
- A Philippe Crinelli, consultor internacional y amigo, por sus valiosos magisterio y amistad.
- A Toñi, mi mujer, que entendió con generosidad, aún a costa de sus vacaciones, este intento por culminar mi vida profesional con el Doctorado en Turismo.
- A los médicos del Servicio de Urología del Hospital Civil de Málaga, sin los que, simplemente, esta aventura no habría tenido lugar.
- A la Biblioteca de la Universidad de Sevilla, por las facilidades dadas para acceder a su fondo bibliográfico.
- A todos quienes, por compañerismo o pura amistad, me arropan desde muchos puntos de España en la defensa de este trabajo.

Benalmádena, diciembre de 2011

Capítulo 9

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, S. (1997): *El Principio de Dilbert*. Ediciones Granica. Barcelona.
- AEDH, Asociación Española de Directores de Hotel (1997): Comunicado final de la 25ª Asamblea General, Benalmádena, Málaga.
- Aragón, I y Uña, J. (2009): “Coaching: la adaptación de un clásico”. *Capital humano* (22)219, 82-86.
- AreaRH (2002): “La movilidad funcional llega a la empresa”. Consultado el 19.10.2011 en <http://www.arearh.com/actualidad/2002/0521html>.
- Bacon, T.R. y Spear, K.I. (2003): *Adaptive coaching. The art and practice of a client-centered approach to performance improvement*, Davis-Black, Palo Alto, CA.
- Barrios, A. (2004): “La chispa de la vida: el coaching”. *Boletín de estudios económicos* (183), 463-475.
- Bayón, F. (2010): “Habilidades directivas, coaching”. *Calidad* (3), 28-31.
- Baek-Kyoo Joo (2005): “Executive Coaching. A conceptual framework from an integrative review of Practice and Research”, *Human Resource Development Review*, Diciembre.
- Becklean, W. y Kinkead, M. (1968): *The Organizational Audit: A Management Assessment Technique*, Harvard Business School, Boston.
- Bertojo, M. (2000): Orientación laboral, ¿una necesidad inaplazable? *Capital Humano* (13)136, 74-86.
- Borrás, T. y Piedras, P. (1995): *El Diccionario del Director (de Hotel) Modelno*, Diputación de Málaga.
- Boyatsis, R.E. (1982): *The Competent Manager*. John Wiley & Sons.
- Calviño, M. (2000): “Curso de Técnicas de Negociación y *Coaching* para Directores Gerentes de Hotel”, intervención de apertura, La Habana, Cuba.
- Calviño, M. (2011): *Vale la pena. Escritos con Psicología*, Caminos, La Habana.
- Canavos, G.C. (1988): *Probabilidad y Estadística, Aplicaciones y métodos*, McGraw-Hill Interamericana de México, México.
- Caro, F.J. (2002): “Cambio e Innovación en la Empresa Informativa”, Universidad de Sevilla-Grupo de Investigación Gestión de la Innovación, la Calidad y el Cambio.

- Caro, F.J. y Díez, E.P. (2005): “Investigación Cualitativa Asistida por Ordenador en Economía de la Empresa”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 11, N° 2, pp. 45-58.
- Carrasco, F., Larrinaga, C y Caro, F. (1997); “Sistemas de Información para la Gestión Sostenible de la Empresa Andaluza”, Informe final de un proyecto financiado por el IDR.
- Carril, J. (2009): “Zen coaching, la fusión de la cultural oriental y occidental para desarrollar el máximo potencial de las personas”, *Capital Humano* (22)229, 78-81.
- Castellanos-Verdugo, M., Caro, F. y Oviedo-García, M.A. (2010): “An Application of Grounded Theory to Cultural Tourism Research: Resident Attitudes to Tourism Activity in Santiponce”. *Cultural Tourism Research Methods*. Oxfordshire, Reino Unido. Cabi Publishing.
- CEOE, Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2002): *La gestión por competencias en España: Informe para el observatorio europeo de gestión por competencias*. Departamento de Relaciones Laborales.
- Colomo, R. y Casado, C. (2006): “Mentoring and coaching. IT perspective”. *Journal of Technology management and innovation*. (1)3, 131-139.
- Cook, T.D. y Reichardt, Ch., (2004). “Métodos Cuantitativos y Cualitativos en investigación Educativa”. Madrid, Morata.
- Covey, S.R. (1990): *Los 7 hábitos de la gente eficaz*, Ediciones Paidós, Barcelona, Buenos Aires.
- Crinelli, P. y Maigret, O. (1999): “Le processus de Coaching”, curso para directores de hotel de Meliá H.I., Palma de Mallorca.
- Crinelli, P. (1999): *Réussir au pluriel – Agir en interdépendence*, Éditions d’Organisation, Paris.
- Crinelli, P. (2009): “Leadership o Management, cómo evitar una nefasta confusión”, conferencia dictada el 23.04.2009 en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Universidad de Sevilla.
- Csikszentmihaly, M. (1996): *FLUIR. Una psicología de la felicidad*. Kairós. Barcelona.
- Cuadrado, D. (2006a). “Cuando el líder hace crecer (I)”. *Capital Humano* (19)198, 34-44.

- Cuadrado, D. (2006b). “Cuando el líder hace crecer (II)”. *Capital Humano* (19)199, 98-107.
- Dalziel, M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., HayGroup (1996): *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Deusto. Bilbao.
- Day, D.V. (2001): “Leadership Development: a Review in Context”, *Leadership Quarterly*, Vol. 11 N° 4.
- Denzin, N.K. (1978): *The Research Act*, Nueva York, McGraw Hill.
- Diario ABC (2011): conversación entre José Guardiola y Fernando Trueba. Domingo, 23 de Octubre, Edición de Andalucía.
- Dietrich, R.C. (1996): “An interactive approach to executive coaching”, *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Vol. 48 N° 2.
- Eisenhart, K. (1989): “Building theories from case studies research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, num. 4, 488-511.
- Erlandson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L. y Allen, S.D. (1993): *Doing Naturalistic Inquiry*, Newbury Park. Sage Publications.
- Escarrer, S. (2000): “4º curso selectivo del Programa de Desarrollo Directivo (PDI) de Meliá H.I.”, intervención de clausura, Palma de Mallorca.
- Escarrer, G. (2011): “Video-comunicado de cambio de denominación de Sol Meliá S.A. a Meliá Hotels International S.A.”, Palma de Mallorca.
- Evered, R.D. y Selman, J.D. (1989): “Coaching and the art of management”, *Organizational Dynamics*, Vol. 18.
- Fraenkel y Wallen (1996): *Investigación cualitativa*, citado por Vera, L., UIPR, Ponce, P.R. Consultado el 05.05.2010 en http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf).
- Gardner, H. (1983): *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, Nueva York.
- Gautier, B. y Vervisch, M.O. (1997): *Le manager coach*, Dunod, Paris. Traducción de Martín Priego, J.V., (2001): *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*, Oberón, Madrid.
- Giménez, F. (2005): “Liderazgo con alma”. *Alta dirección* 40/239, 11-18.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967), *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Adline, Chicago, Illinois.

- Glaser, B. (1992): *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence versus Forcing*. The Sociologist Press. Mill Valley, California.
- Goleman, D (1995): *Emotional Intelligence*, Bantam Books, Nueva York. Edición en español: *Inteligencia Emocional*, Editorial Kairós, Barcelona.
- Goulding, C. (1998): “Grounded Theory: the missing methodology on the interpretivist agenda”. *Qualitative Market Research: an International Journal* 1, 50-17.
- Hall, D.T., Otazo, K. y Hollenbeck, G.P. (1999): “Behind closed doors: what really happens in executive coaching”, *Organizational Dynamics*, Vol. 27 N° 3.
- HayGroup (1997 a 2001): “Programa de desarrollo de Competencias de los directores de hotel de Meliá H.I.”, Palma de Mallorca.
- HayGroup (2011): “Auto-conocimiento como base del desarrollo” para directores de hotel de Meliá H.I.”, Palma de Mallorca.
- Herrera, J.M. (2006): “Una propuesta metodológica para aplicar el coaching en organizaciones del ámbito socio-sanitario”. *Trabajo social y salud* (53), 111-120.
- Hersey, P (1985): *Situational Selling: An Approach for increasing Sales Effectiveness*, Center for Leadership Studies, Escondido, California.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969): “Life Cycle Theory of Leadership”, *Training and Development Journal*, mayo.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998), *Administración del Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall Hispano Americana S.A., México.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (2005), *Management of Organizational Behavior - Leading Human Resources, 8ª Edición*. 12MANAGE, The Executive Fast Track en http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership.html>, consultada el 17.02.2009.
- International Coach Federation, ICF (2003): *The ICF code of ethics*; http://www.coachfederation.org/ethics/code_ethics.asp, consultada el 20.06.2005.
- International Coach Federation, ICF (2008): *The ICF code of ethics*; <http://www.coachfederation.org/about-icf/ethics-&-regulation/icf-code-of-ethics>, consultada el 20.04.2009.

- Janesick, V.J. (1994): “The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning”. En N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Jericó, P. (2002): “El líder como coach”. *Talento directivo* (7), 141-166.
- Jiménez, T. (2009): “Las empresas buscan nuevas fórmulas de Coaching”. *Capital humano* (22)229, 66-71.
- Jones, R.A., Rafferty, A.E. y Griffin, M.A. (2006): “The executive coaching trend: towards more flexible executives”, *Emerald, Leadership & Organisation Development Journal*, Vol. 27 N° 7.
- Kampa-Kokesch, S. y Anderson, M.Z. (2001): “Executive coaching: a comprehensive review of the literature”, *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Vol 53.
- Kornblit, A. (2004): *Metodologías cualitativas en ciencias sociales, modelos y procedimientos de análisis*, Buenos Aires, Biblos.
- Kotter, J.P. (1990): “What leaders really do”. *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3 (103-111).
- Krippendorff, K. (1990): *Metodología de Análisis de Contenido: Teoría y Práctica*. Paidós. Barcelona.
- Lagomarsino, R. (2005): “La piedra filosofal y el coaching ejecutivo”. *IEEM, Revista de antiguos alumnos*, (8)12, 53-58.
- Landsberg, M. (1997): *The Tao of Coaching*, HarperCollins Publishers, Londres.
- Larriera, E. (2005): “Coaching mayéutico o cómo ser maestro: la herencia de Sócrates en las organizaciones”. *Capital humano* (18)186, 70-78.
- Leboeuf, M. (1985): *The greatest management principle in the world*, G.P. Putman's Sons, Nueva York. Traducción de J.A. Bravo (1986), *El Gran Principio del Management*, Grijalbo, Barcelona.
- LeDoux, J. (1992): “Emotion and the Limbic System Concept”, *Concepts in Neuroscience*, 2.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A (1968): *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Llabaria, A. (2004): “Coaching y pymes”. *La semana vitivinícola* (3029), 2931-2932.

- López, E. (2005): “Coaching: ¿una palabra nueva para nombrar viejas prácticas o verdaderamente algo nuevo?”, *Capital Humano* (18)187, 136-137.
- Martínez González, J.A. (2011): “Coaching y Liderazgo”, *Contribuciones a la Economía, Junio*. Consultado el 10.10.2011 en <http://www.eumed.net/ce/2011a/>.
- Martínez Ferrando., J. (2010): *Teoría y Práctica de RR.HH. Habilidades Directivas*. GRIN Verlag. Norderstedt. Germany.
- Mayer, J.D. y Stevens, A. (1993): “An emerging Understanding of the reflective (Meta) Experience of Mood”, manuscrito inédito.
- McLelland, D. (1973): “Testing for Competence rather than for Intelligence”, *American Psychologist*, Enero.
- Mejía, J. (1999): “De la construcción del conocimiento social a la práctica de la investigación cualitativa”, *Investigaciones Sociales II(3)*, *Revista del IHS-UNMSM*.
- Meliá H.I. (1993): “El perfil ideal de los directores de hotel”, encuesta anónima a 512 mandos medios, Palma de Mallorca.
- Meliá H.I. (1997-2011): “Filosofía Directiva para Directores de Hotel”, formación interna, Palma de Mallorca.
- Mella, O (1998): “Naturaleza y orientaciones teórico – metodológicas de la investigación cualitativa. Consultado el 05.05.2010 en <http://www.scribd.com/doc/21644737/investigación-Cualitativa>.
- Mendoza, R. (2006): “Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones”, Piura, Perú. Consultado el 05.05.2010 en <http://www.investigaci.com/trabajos38/investigacioncualitativa.shtml>.
- Menéndez, J.L. (2006): “La abuela y las evidencias del éxito del coaching en la empresa”. *Anales de mecánica y electricidad* (82)5, 39-40.
- Miles M. y Huberman A.M. (1994): *Qualitative Data Análisis*. 2ª Ed. Beverly Hills. Sage.
- Mintzberg, H (1995), *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel Economía. (4ª reimpresión).
- Morse, J.M. (2005), *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*, Publicaciones Universidad de Alicante.
- Muñoz, J. (2003): *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas / TI*, Barcelona: U. Autónoma.

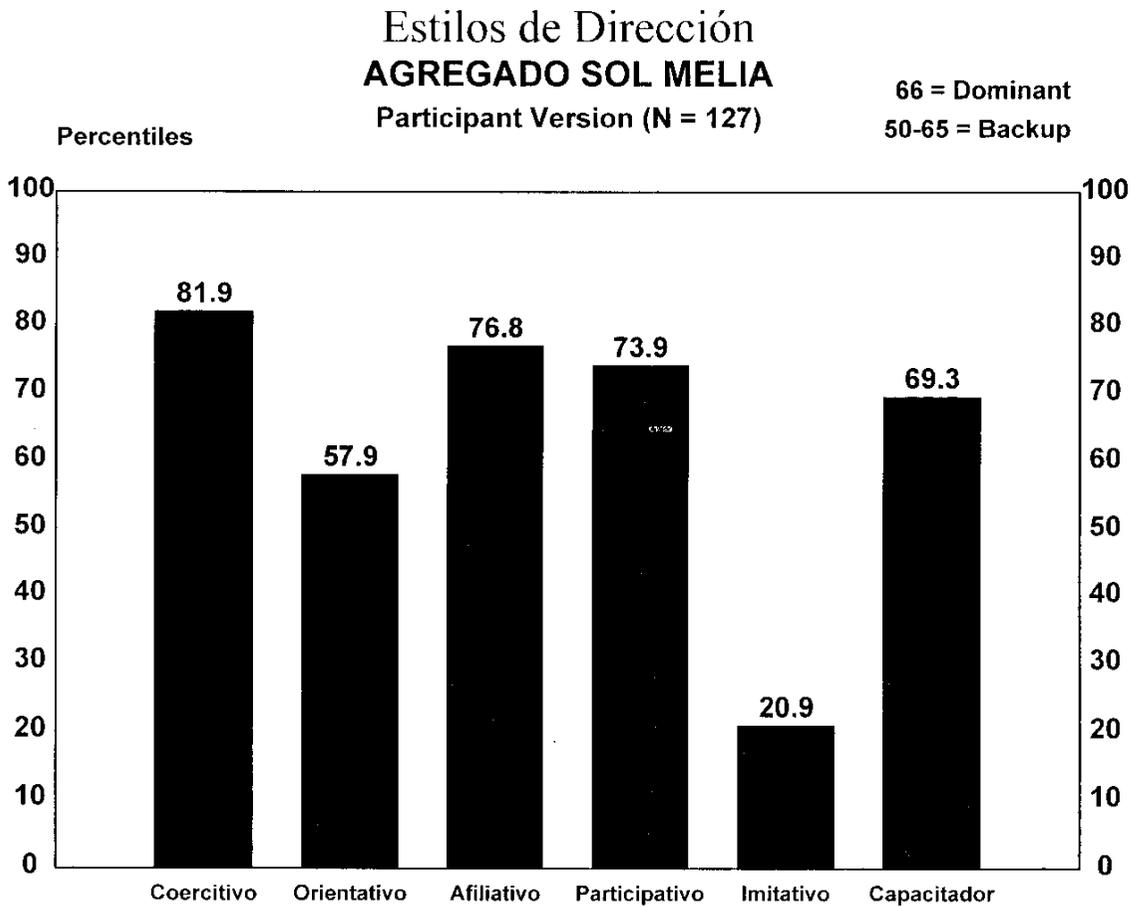
- Muro, P. (2003): *El pez que no quiso evolucionar, relatos de la empresa y la vida*, Pearson Education, S.A., Madrid.
- Muro, P. (2009): *El GSM, El Gran Principio de la Motivación*, Ediciones Urano S.A., Barcelona.
- Orth, C.D., Wilkinson, H.E. y Benfari, R.C. (1987): “The manager’s role as coach and mentor”, *Organizational Dynamics*, Vol. 15 N° 4.
- Otto Walter (2010), Ciclos de Desarrollo Directivo, en <http://www.ottowalter.com/> consultada el 27.12.2010.
- Panasuraman, Zeithaml y Berry (1988): “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, primavera.
- Pardo, A. y Ruiz, M.A. (2005): *Análisis de datos con SPSS 13*, MacGraw Hill, Madrid.
- Patton, M. (1988): *How to use qualitative methods in evaluation*. California: Sage.
- Peterson, D.B. (1996): “Executive coaching at work: The art of one-on-one change”, *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Vol. 48 N° 2.
- Pelegrin, C. (2002): “Coaching, una poderosa herramienta de cambio”, *Excelencia (35)*, 45-47.
- Piedras, F. y Cubeiro, J.C. (1998): “Cómo conseguir que un curso funcione... incluso con directores de hotel”. *Capital humano*, (6/98)107, 47-50.
- Piedras, P. y Fraguas, F.A. (2001): *El fantasma del Chateau Palace – historias hoteleras con humor y rigor*, Gestión Directa S.L., Málaga.
- Piedras, P. (2005): *Dirigir hoteles... esa difícil partitura*, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Piedras, P. (2008): *El cuadernillo de Paco*, Gestión Directa, Málaga.
- Piedras, F. (2010): *El Impacto de la formación en Coaching en la flexibilidad de los directivos hoteleros de Meliá H.I.* Trabajo fin de máster. Máster de Planificación y Dirección del Turismo, Universidad de Sevilla.
- Pocket Oxford Spanish Dictionary © 2005, Oxford University Press; <http://www.wordreference.com/es/> consultado el 20.04.2009.
- Power, P.G. (2003/2004): “Leadership for tomorrow: Once more, with feeling”. *MT Eliza Business Review – summer-autumn*, (43-49).

- Prohença, M.H. (2010): Curso de gestión hotelera a directores de HOTI Hoteles, intervención de clausura de su presidente; julio, Oporto (Portugal).
- Quintana, A y Montgomery, W. (2006): *Psicología. Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM.
- Quinn, D. (1991): *Rebirth of the Corporation*. John Wiley & Sons.
- Raudsepp, F. (1990): “Are you flexible enough to succeed?”, *Manage*, Vol. 42, N° 2.
- Rodríguez, G., Gil Flores, J. y G^a Jiménez, E. (1996), *Metodología de la investigación cualitativa*, Ediciones Aljibe, Málaga.
- Rubin, I.M. y Goldman, M. (1968): “An open system model of leadership performance”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 3.
- Rufino Rus, J.I. (1995): *Gestión de la Calidad en las empresas de servicios*, Caja San Fernando, Sevilla, Jerez.
- Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990): “Emocional Intelligence”, *Imagination, Cognition and Personality*, 9. 185-211.
- Sancho, F. (2004): *En el corazón del periódico*, Barañáin (Navarra). EUNSA.
- Santos, G. (2001): “Competencias: ¿Qué hay de nuevo?”. *Capital Humano* 149(90-91)
- Sartre, J.P. (1949): *Los caminos de la libertad*, Gallimard, Paris.
- Savater, F. (1991): *Ética para Amador*, Ariel, Barcelona.
- Savater, F. (1997): *El valor de educar*, Ariel, Barcelona.
- Sherman, S. y Freas, A. (2004): The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, Vol. 82 N° 11.
- Spencer, L.M., McLelland, D.C. y Spencer, S.M. (1992): *Competency Assessment Methods; History and State of the Art*. Hay/McBer Research Press.
- Sutton, R., Callahan, A. (1987): “The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management”, *Academy Management Journal*, 30: 405-436.
- Swinton, L. (2004): *Ken Blanchard – The Situational Leadership Model*; <http://www.mftrou.com/ken-blanchard.html>, consultada el 17.02.2009.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós Ibérica, Barcelona.

- Thorndike, R.K. (1920): “Intelligence and its uses”: *Harper’s Magazine*, Vol. 140.
- Tryp by Wyndham (2010), Tryp by Wyndham Conference, Madrid, diciembre.
- Vallés, M.S. (2001): *Entrevistas cualitativas*, Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.
- Walochik, K. (2004): “Coaching y Comportamientos”. *Capital humano*, (17)173, 18-19.
- Werber, B (1994): *El día de las hormigas*. Plaza & Janés. Barcelona.
- Williams, M., Marín, C.E. y Byrne, J. (2002). “Estudio sobre los 8 comportamientos clave del coach”. *Excelencia* (35), 12-14.
- Wyndham Worldwide Web (2010), en www.wyndhamworldwide.com, consultada el 21.12.2010.
- Yankelovich e Immerwahr (1983): *Putting the word ethic to work*, Public Agenda Foundation, Nueva York.
- Yin, R. (1993): “Applications of Case Study Research”, Beverly Hills, Sage.
- Zárate, J.A. (2002): “Coaching one on one”. *Estudios empresariales* (110), 36-37.

APÉNDICES

Apéndice número 1: Estadística de estilos de directores de Meliá H.I. de 1997, Versión Participante.

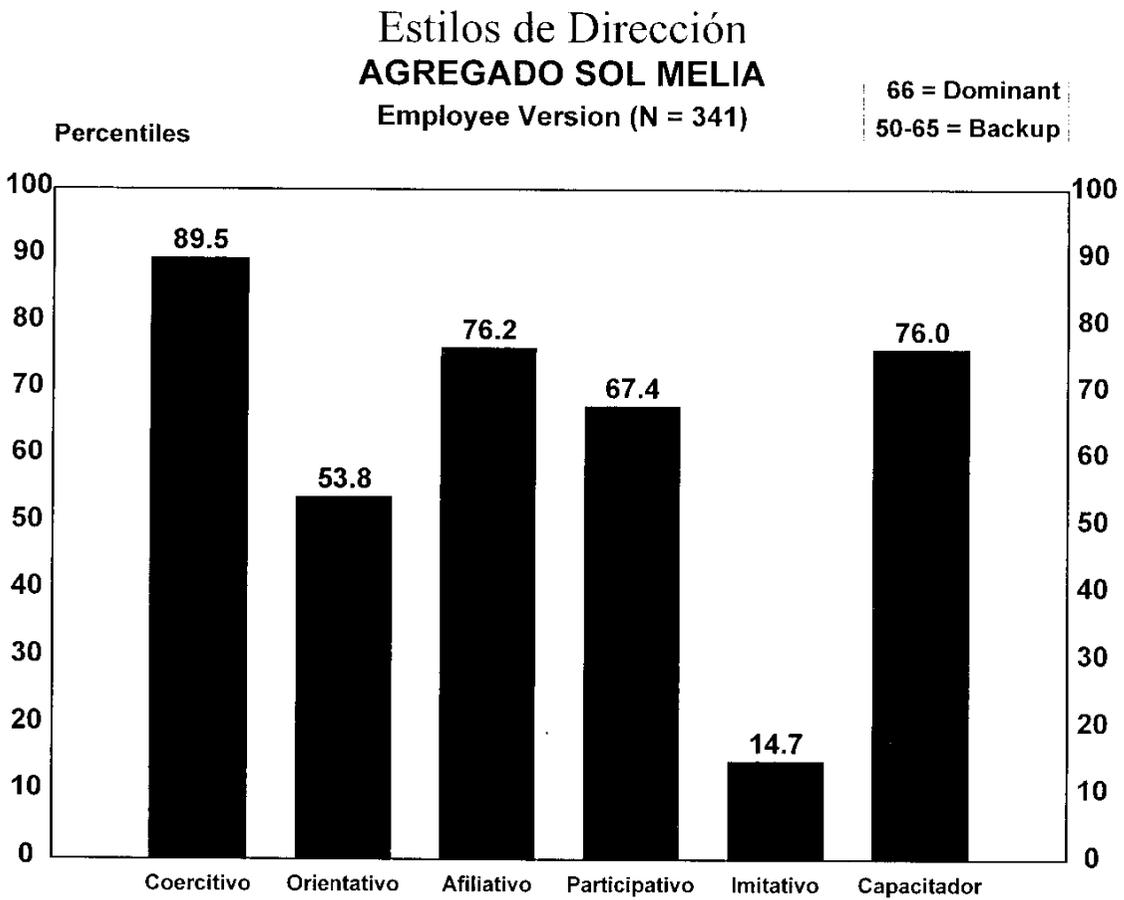


09/06/97
SC205

@

HarCom

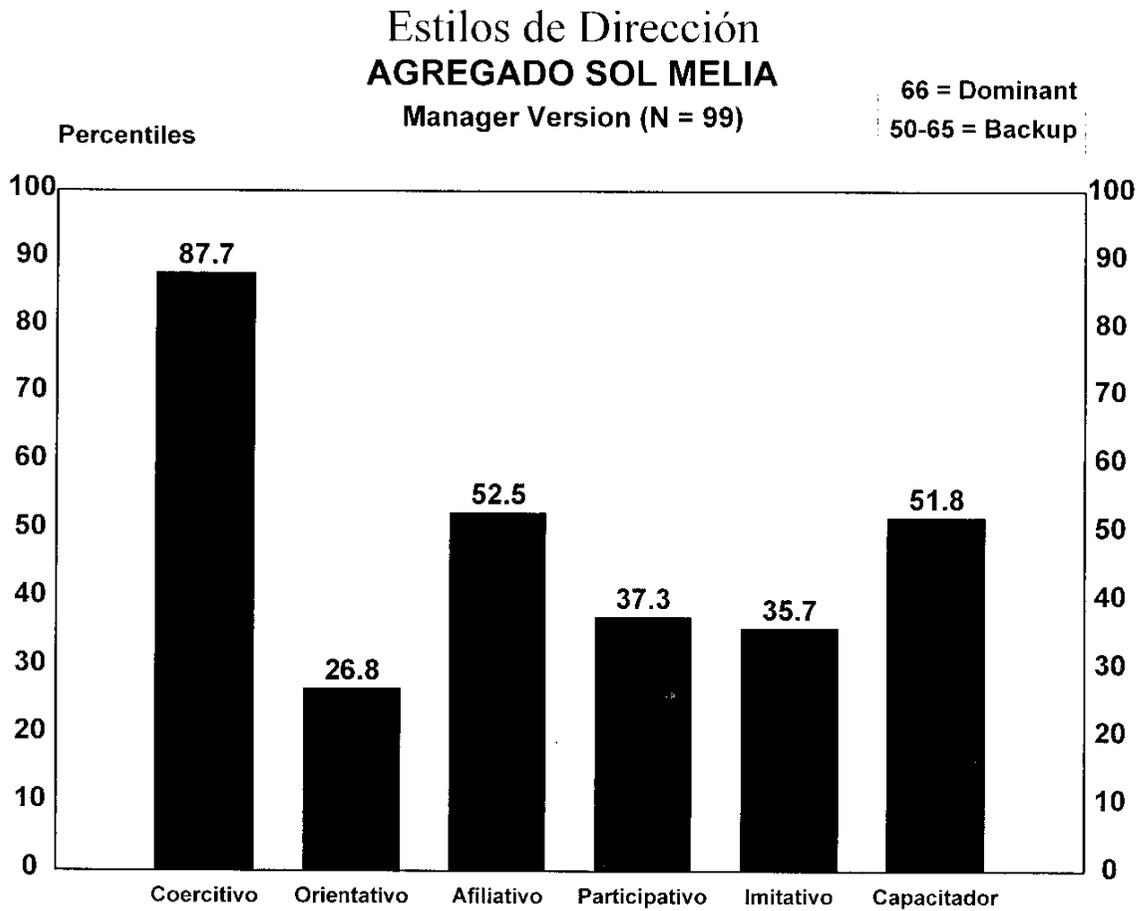
Apéndice número 2: Estadística de estilos de directores de Meliá H.I. de 1997, Versión Colaborador.



09/06/97
SC209
@

HayGroup

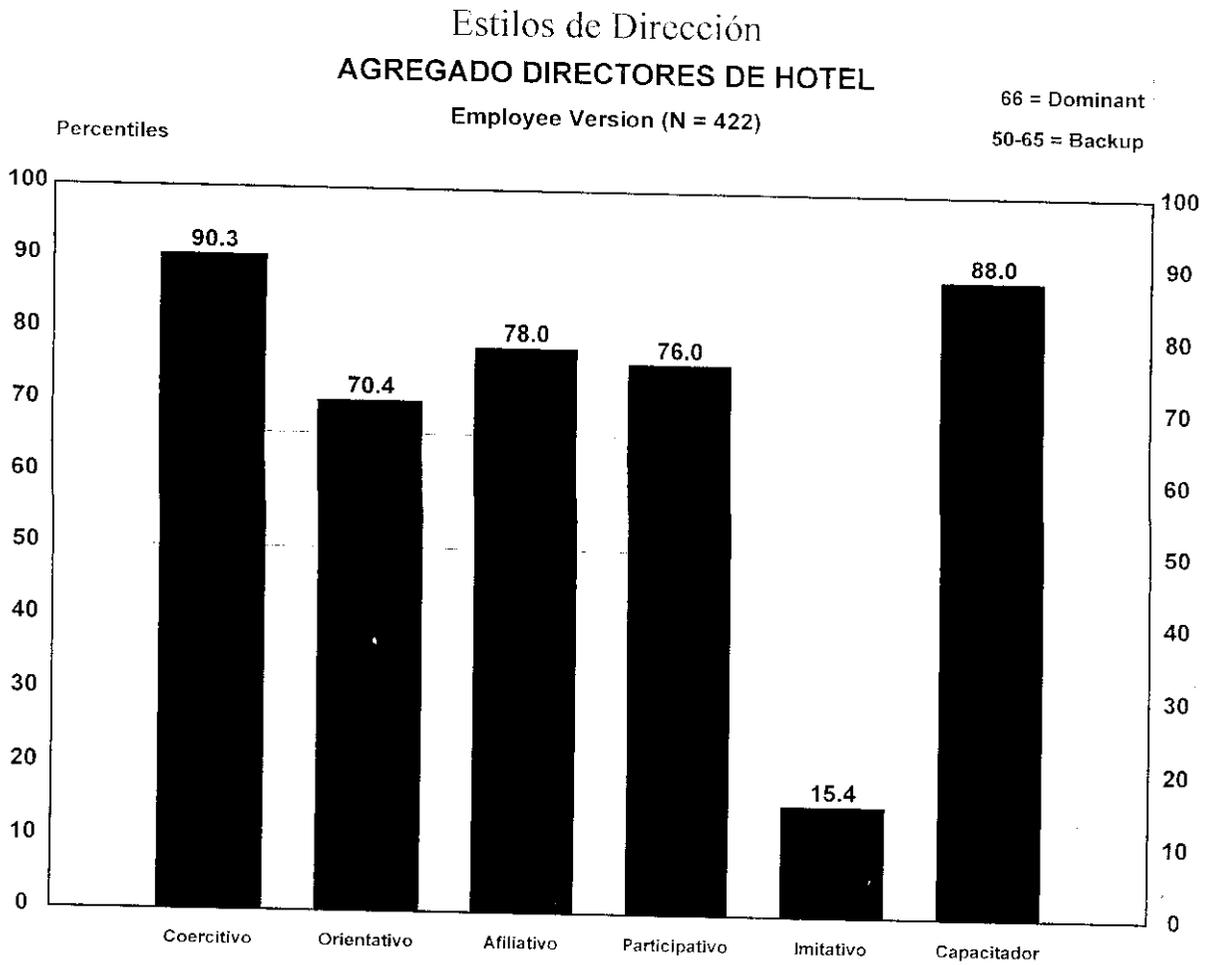
Apéndice número 3: Estadística de estilos de directores de Meliá H.I. de 1997, Versión Superior.



09/06/97
SC325
@

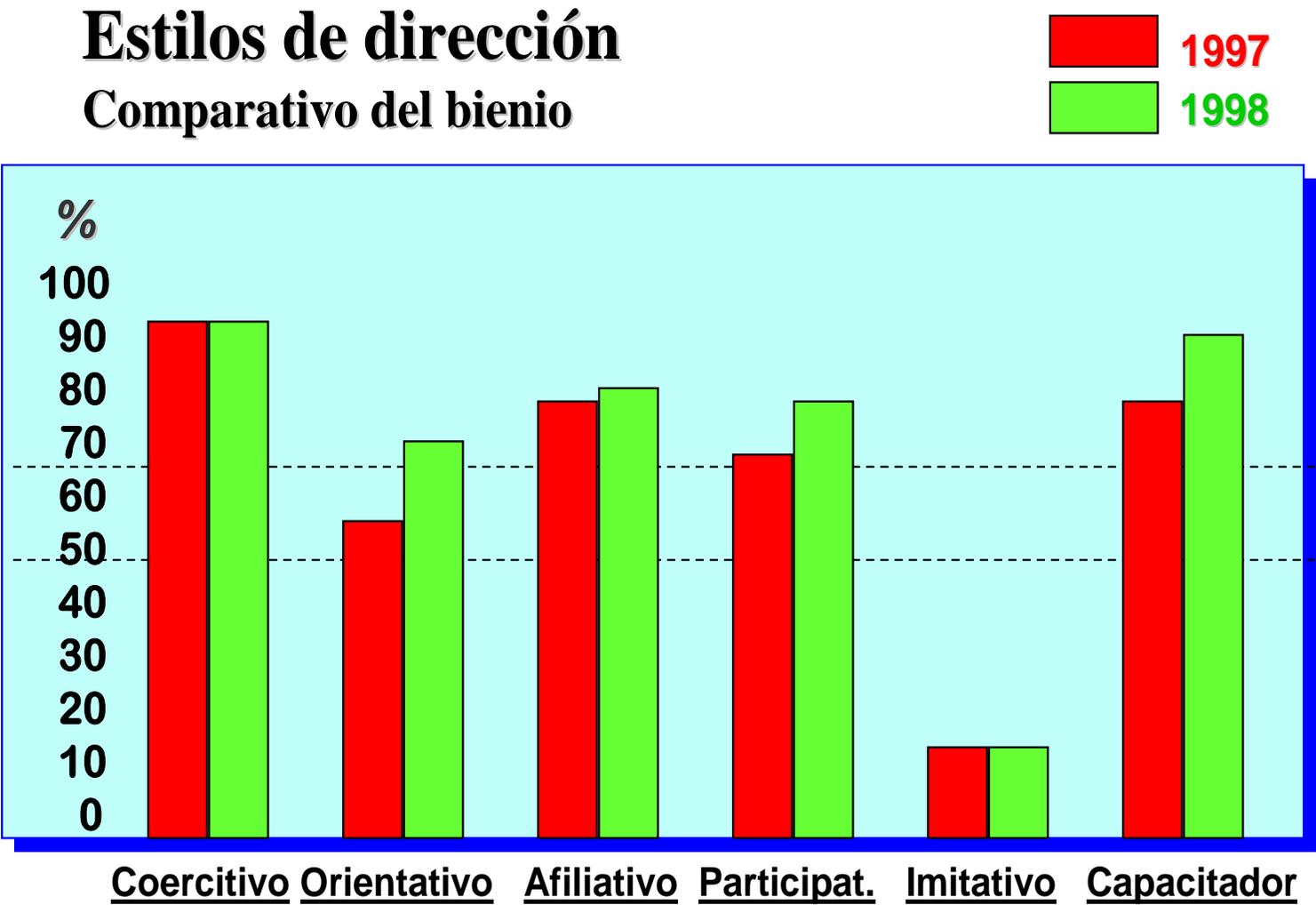
HayGroup

Apéndice número 4: Estadística de estilos de directores de Meliá H.I. de 1998, Versión Colaborador.



24/04/98
SC209
@

Apéndice número 5: Estadística comparativa de estilos de directores de Meliá H.I. de 1997 y 1998, Versión Colaborador.



Apéndice número 6: Índice y agenda del curso de *Coaching*.

CURSO DE COACHING BÁSICO

Día 1

Enfoque general

Antecedentes: recordemos los aspectos más importantes del Desarrollo Directivo y por qué es importante la Gestión del Desempeño. Objetivo y claves del curso

Filosofía del *Coaching*: ideas básicas

La pirámide invertida. *Role Play* de falta de rendimiento: “solo somos el jefe” como actitud necesaria. La búsqueda de las Zonas de Interés Común. Cuando hay discrepancias, utilizar la herramienta más poderosa: “¿Por qué?”. “¿Cómo según tú?” como herramienta de participación: el camino ideal y sus diferentes alternativas. Los roles del directivo.

Alineamiento y fijación de objetivos

El Coaching como herramienta de alineamiento: los conflictos ínter departamentales. Fase I: Planificación de Objetivos, la regla MARTE. Error frecuente: confundir lo que queremos obtener (el Qué) con el modo de obtenerlo (el Cómo). El concepto de *Empowerment*. Revisión de objetivos en pleno.

***Coaching* prospectivo**

Tipos de *Coaching*. Delegación: circunstancias del empleado. Niveles de desarrollo del empleado: compromiso y competencia. ¿Qué debe facilitar el directivo? Estilos directivos: apoyo e instrucciones. Inadecuación de estilos directivos: frustración (miedo o agresividad). Estilos de comportamiento y Actitud personal ante la vida. *Role Plays*.

Día 2

El *Feedback* o *Coaching* retrospectivo

Tipos: de refuerzo o correctivos.- La regla STAR: la búsqueda de la objetividad como requisito esencial.- Ejemplos de *Feedback*. Análisis individual de dos casos reales, uno positivo y otro negativo: aplicación de la técnica STAR comprobando las competencias involucradas en ellos. *Feedback* subjetivo. Mapa de competencias: *Feedback* objetivo.

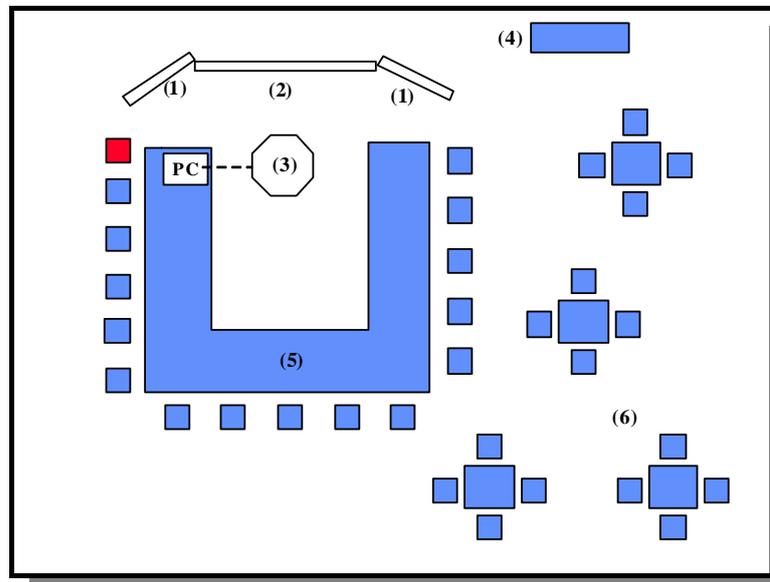
Prácticas de C. Retrospectivo

Role Plays de *Feedback* de refuerzo y correctivo. Actividades diarias de *Coaching*.-
Autoalimentación del circuito: acción, control, feedback positivo o negativo, cambio, desarrollo en su caso, acción.

La Fase III de la GD: la entrevista de evaluación

Los cinco enfoques: Objetividad (la técnica STAR y el mapa de competencias; Escucha activa; Nosotros/Nosotros en lugar de Tú/Yo; Estilo participativo; Estilos de comportamiento: Expresividad y Afirmatividad; Actitud positiva.

Disposición y requerimientos de la sala



Fuente: elaboración propia

1. Dos Flipcharts y rotuladores gruesos para pizarra de papel de colores diferentes: negro, azul marino, rojo y verde.
2. Pantalla de proyección en una zona de penumbra relativa, tan alta y cercana a los participantes como sea posible.
3. Proyector de imágenes para ordenador (por favor, prever conexiones eléctricas para él y para el ordenador portátil del monitor).
4. Mesa de apoyo para documentación, manuales, etc.
5. Mesa en "U" adecuada al número de participantes, de anchura suficiente para trabajar cómodamente.
6. Mesas para trabajos en equipo.

Apéndice número 7: Cursos de *Coaching* impartidos por el doctorando a ejecutivos hoteleros de Meliá H.I. S.A. desde 1999 hasta 2011 y aceptación de los participantes mediante tabulación de cuestionarios anónimos.

CURSOS DE COACHING IMPARTIDOS POR F. PIEDRAS				
ANO	PAIS	IDIOMA	CURSOS	ASISTENTES
1999	España	Español	9	135
2000	España	Español	5	65
2000	Cuba	Español	1	22
2002	Croacia	Inglés	2	31
2003	España	Español	3	51
2004	España	Español	2	34
2004	Cuba	Español	3	46
2006	Croacia	Inglés	1	13
2007	España	Español	7	107
2007	España-JJDD	Español	1	15
2007	Francia	Francés	1	15
2007	Alemania/Italia	Inglés	1	15
2007	Croacia	Inglés	1	16
2007	Cuba	Español	5	76
2008	España	Español	1	16
2008	R.Dominicana	Español	1	28
2009	España	Español	1	16
2011	España	Español	1	9
2011	Alemania/Italia	Inglés	1	24
2011	Francia	Francés	1	18
2011	Brasil	Español	1	14
Totales	8	3	49	766

Fuente: elaboración propia

CUESTIONARIOS CURSOS DE COACHING	
Aceptación de aspectos controlados	
Asistentes (nº)	766
Cuestionarios (nº)	730
Aplicac. práctica (%)	93,34
<i>*Inmediata (%)</i>	86,73
<i>*A medio plazo (%)</i>	10,87
<i>*A largo plazo(%)</i>	2,67
Documentación (%)	90,67
Monitor interno (PP)	95,61
Sala (%)	92,71
Valoración global(%)	90,92

Fuente: elaboración propia

Apéndice número 8: Cuestionario sobre evolución de estilos directivos

Este cuestionario contiene preguntas que conciernen a **tu trabajo directivo y al de tus directores predecesores**. No hay respuestas correctas o incorrectas, por ello te ruego contestes con la mayor honestidad y objetividad posible. Las respuestas son confidenciales y ninguna persona individual será identificada.

A) Por favor, identifica tu situación actual:

-
- Director de hotel jubilado
- Director de hotel nacido antes de 1952
- Director de hotel de antigüedad en el puesto menor de 5 años
- Director de hotel no incluido en ninguno de los apartados anteriores ..
- Director Residente/Subdirector/Adjunto a Dirección

B) Valora en qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo)

	En mi percepción, y respecto de mí mismo y de quienes fueron mis directores,	Sujeto actor	1	2	3	4	5
1	Procuro(aban) sustituir los estilos directivos autoritarios y paternalistas por otros participativos y capacitadores.	a) Yo b) Mis predecesores..	<input type="checkbox"/>				
2	Acostumbro(aban) a escuchar a mis (sus) colaboradores en los temas de su competencia.	a) Yo b) Mis predecesores..	<input type="checkbox"/>				
3	Dedico(aban) tiempo y recursos a alinear los esfuerzos de mis (sus) colaboradores y departamentos.	a) Yo b) Mis predecesores..	<input type="checkbox"/>				
4	Me esfuerzo (se esforzaban) más por convencer y buscar consenso que en ejercer mi (su) autoridad jerárquica.	a) Yo b) Mis predecesores..	<input type="checkbox"/>				
5	Trato(aban) de compatibilizar la consecución de los objetivos con la empatía hacia mis (sus) colaboradores.	a) Yo b) Mis predecesores..	<input type="checkbox"/>				
6	En mi opinión, los estilos directivos de los directores de hotel de S.M. han experimentado un cambio sustancial.	DH en general	<input type="checkbox"/>				

Apéndice número 9: Guión para las entrevistas a directivos hoteleros de Meliá H.I. España.

- Preguntas iniciales no directivas:
 - Hábleme de sus circunstancias personales: de dónde es, su infancia, sus estudios, su familia...
 - Descríbame sus sentimientos y sensaciones personales hacia su trabajo como director/subdirector de hotel.
- Preguntas centradas en el presente del entrevistado:
 - Cuénteme cómo llegó a director/subdirector de hotel.
 - Descríbame un día cualquiera en su trabajo (profundizar en los casos concretos).
 - Hábleme de sus colaboradores, de sus perfiles, de su relación con ellos y cómo los coordina (profundizar en los casos concretos).
 - Cuénteme algunas situaciones reales difíciles por las que haya pasado (si no surgen de manera espontánea).
 - Cómo se definiría Vd. como directivo hotelero; utilice adjetivos y frases cortas, por favor.
 - ¿Cómo cree usted que le definirían sus colaboradores?
 - ¿Diría Vd. que su forma de dirigir hoteles y equipos es similar a la de la mayoría de sus colegas en la Compañía? Procure precisar su respuesta.
- Preguntas centradas en los predecesores del entrevistado:
 - Hábleme Vd. de quienes fueron sus directores; uno por uno y situándolos en el tiempo.
 - ¿Cómo eran sus relaciones con Vd. y con sus colaboradores? ¿Cómo dirigían sus equipos? ¿Como Vd. ahora? Cuénteme algunos hechos concretos que recuerde.
 - Defínalos Vd. como directivos hoteleros; utilice adjetivos y frases cortas, por favor.
- Preguntas centradas en los sucesores del entrevistado (no proceden para los grupos III y V del censo):
 - Hábleme Vd. de los compañeros más jóvenes, tanto directores como subdirectores, que conozca.

- ¿Sabe cómo son sus relaciones con sus colaboradores? ¿Cómo dirigen sus equipos? ¿De igual forma que Vd.? Cuénteme algunos hechos concretos que recuerde.
- Hábleme de sus prioridades ¿Coinciden con las de Vd.?
- Defínalos Vd. como directivos hoteleros; utilice adjetivos y frases cortas, por favor.
- Preguntas centradas en la formación en *Coaching*:
 - Hábleme de las acciones formativas que ha recibido como directivo y que recuerde. ¿Aplica sus contenidos en su trabajo diario?
 - ¿Qué habilidades directivas echa de menos en los programas oficiales de titulación de directivos hoteleros?
 - (Solo si no ha surgido de forma espontánea) Hábleme de la formación en *Coaching* que me consta ha recibido: ¿Qué recuerda de ella? ¿Aplica alguno de sus principios? ¿De qué modo influyen, si lo hacen, sobre sus relaciones con colaboradores y superiores?

Recoger los siguientes datos del Hotel:

- Número de habitaciones
- Urbano o vacacional
- Cifra de negocio
- GOP en porcentaje sobre la cifra de negocio.
- Plantilla media anual
- Cargos entrevistados (DH, SH, JD...)

Apéndice número 10: Guión para las entrevistas a jefes de departamentos hoteleros de Meliá H.I. España.

- Preguntas iniciales no directivas:
 - Hábleme de sus circunstancias personales: de dónde es, su infancia, sus estudios, su familia...
 - Describame sus sentimientos y sensaciones personales hacia su trabajo como jefe de departamento de este hotel.
- Preguntas centradas en el pasado y presente del entrevistado:
 - Cuénteme cómo llegó a jefe de departamento de este hotel.
 - Describame un día cualquiera en su trabajo (profundizar en los casos concretos).
 - Hábleme de los directores con los que ha trabajado antes del actual y de su relación con ellos (profundizar en los casos concretos y situarlos en el tiempo).
 - Cuénteme algunas situaciones reales difíciles por las que haya pasado con la actual dirección.
 - Cómo definiría Vd. a su actual director/subdirector; utilice adjetivos y frases cortas, por favor.
 - ¿Diría Vd. que existen diferencias entre su forma de dirigir el hotel y el equipo y la de otros directores con los que haya trabajado antes? Procure precisar las diferencias, si las hay.
 - En general, ¿cree Vd. que los estilos directivos de los directores para con los jefes de departamento son los mismos o están cambiando?

Apéndice número 11: Tablas relativas a las 136 respuestas totales, sin depurar, al cuestionario.

TABLA 11.1: TABULACIÓN DE RESPUESTAS AL APARTADO B)

Grupos	I			II			III			IV			V			TOTAL		
	Freq.	MED	MOD															
B1a)	5	4,20	5,00	22	4,59	5,00	20	4,65	5,00	66	4,45	5,00	23	4,78	5,00	136	4,55	5,00
B1b)	5	3,00	4,00	22	2,73	2,00	20	3,15	3,00	66	2,88	3,00	23	3,52	4,00	136	3,01	3,00
V.A.		1,20			1,86			1,50			1,58			1,26			1,54	
V.R.		40,0%			68,3%			47,6%			54,7%			35,8%			51,3%	
B2a)	5	4,40	4,00	22	4,82	5,00	20	4,80	5,00	66	4,74	5,00	23	4,78	5,00	136	4,76	5,00
B2b)	5	3,40	3,00	22	2,91	2,00	20	3,65	4,00	66	3,27	3,00	23	3,87	4,00	136	3,38	3,00
V.A.		1,00			1,91			1,15			1,47			0,91			1,38	
V.R.		29,4%			65,6%			31,5%			44,9%			23,6%			41,0%	
B3a)	5	4,20	5,00	22	4,45	4,00	20	4,50	4,00	66	4,35	4,00	23	4,52	5,00	136	4,41	5,00
B3b)	5	3,20	5,00	22	3,18	3,00	20	3,65	4,00	66	3,23	4,00	23	3,91	4,00	136	3,40	4,00
V.A.		1,00			1,27			0,85			1,12			0,61			1,01	
V.R.		31,3%			40,0%			23,3%			34,7%			15,6%			29,9%	
B4a)	5	4,60	5,00	22	4,36	5,00	20	4,55	5,00	66	4,33	4,00	23	4,52	5,00	136	4,41	5,00
B4b)	5	3,20	3,00	22	2,68	2,00	20	3,10	3,00	66	2,80	3,00	23	3,35	3,00	136	2,93	3,00
V.A.		1,40			1,68			1,45			1,53			1,17			1,48	
V.R.		43,8%			62,7%			46,8%			54,6%			35,1%			50,4%	
B5a)	5	4,60	5,00	22	4,36	4,00	20	4,55	5,00	66	4,24	5,00	23	4,39	4,00	136	4,35	4,00
B5b)	5	3,80	3,00	22	3,00	4,00	20	3,45	4,00	66	3,05	3,00	23	3,43	4,00	136	3,19	3,00
V.A.		0,80			1,36			1,10			1,20			0,96			1,15	
V.R.		21,1%			45,5%			31,9%			39,3%			27,8%			36,2%	
B6	5	5,00	5,00	22	4,55	5,00	20	4,25	5,00	66	4,33	5,00	23	3,96	5,00	136	4,32	5,00
																	86,3%	
B7a)	5	4,60	5,00	22	4,95	5,00	20	4,80	5,00	66	4,86	5,00	23	4,96	5,00	136	4,88	5,00
B7b)	5	4,60	5,00	22	4,86	5,00	20	4,70	5,00	66	4,77	5,00	23	4,74	5,00	136	4,76	5,00
B7c)	5	4,60	5,00	22	4,86	5,00	20	4,85	5,00	66	4,88	5,00	23	4,87	5,00	136	4,86	5,00

(Leyendas: **Freq:** frecuencia absoluta; **MED:** media aritmética; **MOD:** moda; **V.A.:** variación absoluta; **V.R.:** variación relativa.)

Fuente: Elaboración propia sobre la totalidad de respuestas

TABLA 11.2: ANÁLISIS DE RESPUESTAS B.1) A B.5)

Ord	Item	Descripción	Yo	Pred.	V.A.
1º	B1	Sustitución de estilos autoritarios y paternalistas por otros participativos y capacitadores	4,55	3,01	1,54
2º	B4	Esfuerzo por convencer y buscar consenso en lugar de ejercer autoridad jerárquica	4,41	2,93	1,48
3º	B2	Escuchar siempre a los colaborador en los temas de su competencia	4,76	3,38	1,35
4º	B5	Compatibilizar la consecución de los objetivos con la empatía hacia los colaboradores	4,35	3,19	1,15
5º	B3	Dedicar tiempo y recursos a alinear esfuerzos de los colaboradores y departamentos	4,41	3,40	1,01

(Leyendas: **Ord.:** ordinal; **Pred.:** predecesor; **V.A.:** variación absoluta.)

Fuente: Elaboración propia sobre la totalidad de respuestas

TABLA 11.3:
VARIACIÓN RELATIVA DE LAS RESPUESTAS B.1) A B.5)

Ord	Item	Descripción	V.A.	V.R.
1º	B1	Sustitución de estilos autoritarios y paternalistas por otros participativos y capacitadores	1,54	51,3%
2º	B4	Esfuerzo por convencer y buscar consenso en lugar de ejercer autoridad jerárquica	1,48	50,4%
3º	B2	Escuchar siempre a los colaborador en los temas de su competencia	1,35	41,0%
4º	B5	Compatibilizar la consecución de los objetivos con la empatía hacia los colaboradores	1,15	36,2%
5º	B3	Dedicar tiempo y recursos a alinear esfuerzos de los colaboradores y departamentos	1,01	29,9%

(Leyendas: **Ord.:** ordinal; **V.A.:** variación absoluta; **V.R.:** variación relativa.)

Fuente: Elaboración propia sobre la totalidad de respuestas

TABLA 11.4: RESPUESTAS AL APARTADO C) DE COACHING

Items	Grupo I			Grupo II			Grupo III			Grupo IV			Grupo V			TOTAL		
	Freq.	MEDIA	MOD	Freq.	MEDIA	MOD	Freq.	MEDIA	MOD	Freq.	MEDIA	MOD	Freq.	MEDIA	MOD	Freq.	MEDIA	MOD
C1	5	8,60	10,00	22	8,57	8,00	20	9,40	10,00	66	8,58	8,00	23	9,70	10,00	136	8,89	10,00
C2	5	8,40	8,00	22	8,90	10,00	20	9,50	10,00	66	8,86	10,00	23	9,35	10,00	136	9,03	10,00
C3	5	7,80	8,00	22	8,19	8,00	20	9,40	10,00	66	8,76	10,00	23	9,35	10,00	136	8,82	10,00
C4	5	9,20	9,00	22	9,14	10,00	20	9,15	10,00	66	8,85	10,00	23	9,09	10,00	136	8,99	10,00
C5	5	8,40	9,00	22	8,62	9,00	20	9,05	10,00	66	8,55	10,00	23	8,91	10,00	136	8,69	10,00
C6	5	9,00	9,00	22	9,10	9,00	20	9,15	10,00	66	9,02	10,00	23	9,30	9,00	136	9,10	10,00
C7	5	9,40	9,00	22	9,33	9,00	20	9,55	10,00	66	9,05	10,00	23	9,43	10,00	136	9,25	10,00

(Leyendas: **Freq.:** frecuencia absoluta; **MOD:** moda.)

Fuente: Elaboración propia sobre la totalidad de respuestas.

Apéndice número 12: Opiniones espontáneas sobre el objeto de la investigación de algunos directores de hotel encuestados.

(Para garantizar su anonimato, los números de referencia que se recogen corresponden al del cuestionario remitido. Los comentarios se reproducen en su literalidad.)

Nº 2.- Ha sido difícil contestarlo, porque nada tiene que ver la importancia que le des a cada uno de los puntos con la buena o mala aplicación que hagas de ellos en la vida real. Estoy absolutamente de acuerdo con cada uno de ellos, pero a veces no nos damos cuenta y no los aplicamos en toda su extensión. La teoría es fácil pero es importante insistir en este tipo de formación, de manera que poco a poco se adapten de forma natural estos principios a nuestro comportamiento.

Nº 10.- Que sepas que si hubiese existido la pregunta "¿crees que tu estilo directivo ha evolucionado -o, en caso de malas praxis anteriores, se ha reconducido- gracias a la formación en *Coaching* recibida?", la respuesta hubiera sido un rotundo 5 –1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo. Nota del doctorando—.

Nº 18.- Creo que el cambio en los estilos directivos de los DH es una realidad lenta pero inexorable. La mayoría de los que he conocido son relativamente jóvenes, por lo que quizás, en mi caso, no lo he notado demasiado. Este cambio se está produciendo en todos los sectores y del que la Hostelería no puede desinhibirse si queremos gestionar eficientemente equipos humanos cada vez más complejos.

Como ya hemos visto en los distintos cursos, uno de nuestros retos es gestionar los Recursos Humanos –me río yo de los que tienen problemas con los ordenadores—, que forman la partida de gastos más abultada y que más puede ayudar a contrarrestar otras carencias. En España, en particular, es nuestro talón de Aquiles, pero a la vez puede convertirse en nuestra tabla de salvación para competir con nuevos destinos más frescos.

Nº 19.- Estoy convencidísimo que ha habido un cambio generacional, todavía no completado, y que ese cambio generacional incluye un cambio en la forma de dirigir. También porque los colaboradores han evolucionado, probablemente por la época de vacas gordas por la que hemos pasado, y ya no se dejan dirigir de cualquier forma.

Quiero decir que cada vez menos la letra con sangre entra; que cada vez menos se nos permite dirigir a gritos, echando broncas en lugar de corregir, y cada vez menos se nos permite humillar a alguien diciéndole en público lo mal que lo hace. En definitiva, o lideramos, respetamos y hacemos equipo, o nos la clavan cada vez que nos demos la vuelta. No pretendo rebautizar el *Coaching*, pero creo que esa es la clave.

Ampliación escrita a la entrevista D4B (Nº 24).- Me he dado cuenta porque desde fuera me lo han hecho ver, que en mi manera de gestionar hay dos claves que quizás puedan distinguirme de los estilos directivos del S. XX. No sé si tras tu análisis de nuestra entrevista esas dos cuestiones quedaron resaltadas, pero deseo apuntártelas, porque por lo que veo y me dicen, forma parte de mi personalidad profesional.

Una es el Trabajo en Equipo y otra es el *Leading by Example*, léase como decimos en la casa, “predicar con el ejemplo”. Creo que la primera es esencial en los tiempos que corren y lo va a ser aún más en el futuro. “Estamos condenados a trabajar en equipo”. El director de guante blanco definitivamente quedo muy atrás, y de lo que se trata es de trabajar en equipo sacando lo mejor de cada uno. Coordinarlos puede ser complejo a medida que estamos en hoteles grandes y complejos, ya que lo normal es que se trate con perfiles cada vez más altos, y hacerlos trabajar coordinadamente, con efectividad, exige buenas estrategias y mucha dedicación. Es complejo manejar equipos de “estrellas” porque hay tendencia a que quieran brillar individualmente anteponiéndose el conjunto. Se trata de hacerlos brillar individualmente y en conjunto, de esta manera se consigue una buena cuenta de resultados y un buen clima. Casi nada... Se dice rápido, pero hacerlo tiene tela.

Por otra parte creo que más que nunca, el *General Manager* es el primero que debe dar ejemplo independientemente de la categoría del hotel y de los recursos que tenga. Si es el primero en dar ejemplo, el resto le seguirá o como mínimo, le respetará. FUNDAMENTAL, Paco, fundamental. El éxito o dirigir un buen hotel puede nublar la vista de algunos, y siempre hay que tener los pies en el suelo. Eres una referencia para muchas personas, dentro y fuera del hotel. No perdamos la humildad.

En fin, que quería asegurarme de que estos dos conceptos estaban claros. Aquí queda esto por si te es de ayuda.

Nº 28.- No sé si fue o no casualidad pero realmente y gracias a Dios estamos muy lejos de aquellos tiempos que antaño conocí donde el director de hotel hacia y

deshacía lo que quería en su “Reino de Taifas”: recuerdo que imperaba el reino del miedo, el silencio y la estructura piramidal por encima de todo. Había también cosas buenas que lamentablemente hemos ido perdiendo, como una mayor autonomía, pero en el apartado que me pides que valore hoy no hay ni punto de comparación. La formación es imprescindible; otra cosa es que consigamos reorientar a aquellos que aun viven en “Cuéntame”.

Nº 34.- He rellenado el cuestionario como me has pedido, y he tenido que ser más sincero de lo que me gustaría. Pero qué duda cabe que me ha tocado un hotel algo especial y he tenido que sacar un estilo directivo muy directo y autoritario, pero resaltando que el jefe del departamento también es jefe: no solamente el director gerente debe tomar las decisiones y marcar las pautas del trabajo diario. Estoy seguro que en otro entorno, mis respuestas hubieran sido otras...

Nº 58.- Creo que las cosas han ido cambiando en la manera de ejercer nuestra profesión. Encuentro muchas diferencias desde mi época de jefe de departamento y subdirector a estos tiempos que hoy corren, en los que me encuentro mucho más cómodo...

Nº 75.- Después de un montón de años en Meliá H.I., y hasta hoy, honradamente puedo asegurarte que nuestros estilos directivos han dado un giro de 180°. No pretendo desmerecer a mis anteriores compañeros que, a su vez y a su manera, fueron también "mis profes" y de los cuales aprendí muchísimo: más bien me refiero a que tú eres "muy culpable" de este cambio de estilos directivos que percibo y que siento en mi propio quehacer diario.

Nº 81.- Nada más fácil que rellenar un archivo sobre cómo nos vemos a nosotros y vemos a los que nos han dirigido (iba a poner “mandado” como se decía antes) en algún momento. Evidentemente esto de lo buenos que somos ahora y de cómo nos las “pegaban” antes no es más que recordar tus propias palabras en el artículo que publicaste en Andalucía Única en 2008. ¿Te acuerdas?: “todos recordamos a las vacas sagradas de los sesenta y los setenta, imponentes en el porte, exquisitos en sus modales, elitistas en sus relaciones públicas pero también distantes en el trato hacia sus equipos, cuasi feudal a veces con los empleados de base...”.

Nº 84.- Me ha dado apuro responder todo con 10 en el apartado de *Coaching* así que, casi para despistar, he puesto un par de 9's...

Nº 85.- Aunque un poco espeso por la edad, por la hora y por el calor, he procurado entender y responder como creo que soy y actúo al desempeñar mi cometido. En cuanto a mis predecesores, los dos directores con los que estuve de subdirector eran de muy diferente perfil, por lo que he tenido que irme a la mitad de la calificación; si hubiera pensado en los de antes seguro que me hubiese quedado en el nivel 1 o 2...

Nº 103.- He querido entender que se refiere a los directores que hemos tenido a lo largo de nuestra vida hotelera, muchos años atrás, no a nuestros jefes corporativos actuales. ¡Aquellos directores eran tela! En más de una ocasión se te quedaban mirando a la chaquetilla de botones ó de camarero y ... “ oiga tiene Vd. un botón desabrochado de la chaqueta..”. Respuesta tuya: “perdone don director los tengo todos abrochados”; se te acercaba, lo comprobaba y te decía: “sí, es cierto, están abrochados, pero de todas formas que esta sea la última vez...”. Qué tiempos aquellos, ¿verdad?

Nº 113.- Mi política desde hace innumerables años ha sido siempre "más con miel que con hiel". He contado siempre con la opinión de mis directores colaboradores. No por ostentar el cargo de director ha sido mi opinión la más acertada ni jamás he intentado imponerla, y lo digo por las envidias injustificadas que he ido acumulando y sufriendo a lo largo de mi historia profesional. Si ha habido otra opinión más acertada que la mía, pues ésa es la que he aplicado. EL PRINCIPITO de Maquiavelo, tan traído y llevado, no tiene toda la razón, sobre todo cuando se habla de equipos humanos: no vale el miedo y sí un clima de confianza. Verdaderamente se cree en lo que se confía.

Nº 116.- Soy una persona apasionada de los temas de *Coaching*, liderazgo y dirección de personas, pero este año me he dado cuenta de que incluso el más ferviente de los creyentes flaquea en muchos momentos y cae unas veces en el paternalismo y otras en la inseguridad personal por haber intentado construir un sistema que huya de jerarquías. Si yo, que creo en ello realmente, me cuestiono si en el fondo las estrategias de *Coaching* son realmente apropiadas, no quiero ni imaginar lo que harán otros

directores para los que no es más que palabrería. Me sorprende viendo auténticos hombres de Cromagnon que aún piensan que las cosas se hacen "por cojones" y punto, y lo más alarmante es que no se trata de una cuestión generacional sino que se ve y se sufre en directivos de todas las edades.

Realmente pienso que la evolución en los estilos directivos no es más evidente porque no se tienen interiorizados los valores y porque faltan dos cosas indispensables: seguridad en uno mismo y ganas de ser ejemplar. La falta de seguridad hace que demos puñetazos en la mesa, que evitemos felicitar, no pidamos opiniones, critiquemos posturas e ideas, ridiculicemos a los demás, etc. Las cosas obviamente sí han mejorado, pero no estoy segura de si es por propia decisión del directivo o porque el cambio sufrido por el personal de los hoteles -salarios bajos, plantillas recortadas, falta de profesionales- le ha obligado a ello.

Otra diferencia que creo destacable es la diferencia de género: creo que el estilo de dirección femenino y el masculino son distintos y, como norma general, las mujeres aplicamos más las estrategias de *Coaching* para dirigir nuestros equipos, pero ese es otro tema...

Nº 122.- El hecho de haber pasado temporadas con diferentes directores desde que empecé mi formación hasta ahora me ha hecho ver varios estilos directivos, pero todos han coincidido en enseñarme el camino hacia una dirección participativa, flexible, pero que como tú bien dices "no sea blandita". Asimismo todos se han esforzado no solo en enseñarme cómo actuar en futuras ocasiones, sino también a no limitarme a copiarles en su forma de dirigir. Gracias por contar conmigo.

Nº 125.- Respecto al *Coaching* creo que no soy muy objetiva pues me considero una fanática de todas las herramientas que engloba, aunque llevarlas a la práctica requiera algo más que devoción...

Nº 134.- Espero que te sea de ayuda para seguir implementando esta nueva herramienta de *Coaching*, que la verdad está calando fuerte y rápido y está dando muy buenos resultados que ya son evidentes. Además estamos viendo que estas conductas se van contagiando de forma natural también a aquellos colaboradores que no han recibido formación. Como siempre se ha dicho, los empleados suelen ser el espejo de sus jefes...

Apéndice número 13: Borrador de resolución de la 25ª Asamblea de la Asociación Española de Directores de Hotel de Benalmádena (abril 1997), aprobado en pleno por unanimidad.

Los afiliados de la Costa del Sol a la Asociación Española de Directores de Hotel, ante la decisiva importancia de la formación y el reciclaje en sus trayectorias profesionales, y aprovechando la caja de resonancia que supone la celebración en dicha zona de la asamblea de las bodas de plata de la Asociación, no quieren dejar pasar la oportunidad de pronunciarse con claridad y rotundidad sobre este fundamental aspecto de su profesión.

Por ello, acuerdan presentar a la Asamblea General, para su asunción si procede por todos los miembros de la Asociación, el presente comunicado, que, tras ser aprobado, se incorporará a las conclusiones oficiales de la Asamblea y se dará a conocer a la opinión pública y los agentes políticos y sociales.

Comunicado de los asociados de la Costa del Sol de la A.E.D.H.

Los directores de hotel de la Costa del Sol, pionera y protagonista en tantos aspectos y desde sus comienzos de la actividad hotelera española, cuyos profesionales no sólo han ejercido en su propio ámbito geográfico, sino que se han ubicado además en las más importantes zonas turísticas de España y del mundo, contemplan con perplejidad la desmesura y falta de enfoque generales de la formación profesional hotelera a todos los niveles en nuestro país.

A pesar de la reciente descentralización académica de los estudios turísticos reglados, se perpetúan unos arcaicos programas docentes, rutinariamente impartidos, y confirmando el lamentable y tradicional divorcio entre las enseñanzas institucionalizadas y las necesidades reales del mercado.

A otros niveles, las anquilosadas actuaciones formativas de las escasas instituciones existentes están siendo reemplazadas por otras nebulosas actividades diseñadas con criterios más efectistas, espectaculares y oportunistas que de aplicación práctica, de la mano de unos presupuestos que parecen hoy menos restrictivos en la medida que se aportan fondos europeos y que existe un consenso generalizado sobre la conveniencia de invertir en formación.

Los directores de hotel, en consecuencia, quieren ser escuchados en sus dos vertientes profesionales:

- Como sujetos pasivos de necesidades formativas evidentes en un mundo cambiante a ritmo de vértigo.
- Como responsables y gestores de cuantiosas inversiones hoteleras, en posesión de un importante bagaje de experiencia y, por ende, como representantes de las empresas destinatarias de gran parte de los esfuerzos docentes en materias turísticas en general y hoteleras en particular.

En coherencia con todo lo expuesto, los directores de hotel españoles realizan formalmente, mediante el presente documento, las siguientes

PETICIONES

1. Al propio colectivo de directores de hotel.- Aceptación de su propia necesidad de formación y de sus reconocidas limitaciones ante los retos del mundo actual. Sensibilidad extrema ante los alumnos en prácticas, ejercitando al máximo su insustituible labor docente en el propio centro de trabajo, y velando por que los mandos intermedios y el personal de base compartan tal sensibilidad.
2. A las empresas a las que representan.- Reconocimiento de lo expuesto en el punto anterior, promoviendo y facilitando su asistencia a acciones formativas serias y eficaces y no considerándolas pérdidas de tiempo o dejaciones de su responsabilidad contractual.
3. A los representantes de los trabajadores.- Reconocimiento de lo expuesto en el punto 1 anterior, no considerando las actuaciones formativas como derecho exclusivo de los empleados de base, ni alimentando suspicacias ante prácticas legales y realizadas con todas las garantías, base fundamental para los profesionales del futuro.
4. A las autoridades académicas.- Colaboración del colectivo de directores de hotel en la elaboración, a todos los niveles profesionales hoteleros, de programas docentes y de prácticas realistas en armonía con las necesidades del sector. Muy especialmente, reforma en profundidad de los programas de Técnico de Empresas y Actividades Turísticas o equivalente en el futuro, incluyendo las asignaturas técnicas (Alojamientos y Restauración y Agencias de Viaje) desde el primer año en lugar de, como hasta ahora, sólo en el tercer curso, precisamente el más escaso en horas lectivas.
5. A las autoridades políticas y administrativas.- Vigilancia estricta de idoneidad, contenidos, seria impartición y aplicación práctica de las acciones formativas subvencionadas, impidiendo radicalmente que los fondos sean utilizados como formas de financiación encubierta por diferentes entidades públicas y privadas. Y, fundamentalmente, reconocimiento del colectivo de directores de hotel como titular del derecho a una formación moderna en consonancia con el prestigio internacional de la hostelería española.

Benalmádena, Abril de 1997



Universidad de Sevilla
Departamento de Economía Aplicada I