

II JORNADAS DE INVESTIGACIÓN EN TURISMO

ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN (2009-2011)

TÍTULO:

LA FLEXIBILIDAD Y LOS ESTILOS DIRECTIVOS EN LOS EJECUTIVOS HOTELEROS ESPAÑOLES

AUTOR:

FRANCISCO MANUEL PIEDRAS MURILLO

RESUMEN:

La realización de acciones formativas eficaces sobre principios básicos de *Coaching*, y no sólo las prácticas de *Coaching* ejecutivo puestas recientemente en marcha por numerosas empresas, influye poderosamente y de manera positiva en la flexibilidad de los directivos hoteleros españoles, impactando en la mayor parte de sus dimensiones y muy especialmente en la elección de sus estilos directivos en función del perfil de los colaboradores y de la tarea a ejecutar, en la creciente tendencia a consultarles en lugar de imponerles decisiones personales y en la dedicación de recursos para el seguimiento de su desempeño. Este proyecto tratará, en dos fases, de probar empíricamente los importantes cambios experimentados en sus estilos directivos por buena parte de los directores de hotel españoles.

PALABRAS CLAVE:

Coaching, *Coaching* Ejecutivo, Flexibilidad, Estilos Directivos, Seguimiento del Desempeño, Evaluación del Desempeño, Directores de Hotel.

ABSTRACT:

The effective training actions on Basic Coaching principles, and not only the Executive Coaching practices recently performed by an important number of companies, have a powerful and positive influence on the flexibility of Spanish Hotel General Managers, particularly in three flexibility dimensions: choice of Managerial Styles according to the precise tasks and employees' profiles, increasing tendency to consult them instead of imposing personal decisions, and application of resources for their Performance follow-up and assessment. In two phases, this project will empirically try to prove the important changes in the managerial styles of a significant number of Spanish Hotel General Managers.

KEYWORDS:

Coaching, Executive Coaching, Flexibility, Managerial Styles, Performance Feedback, Performance Appraisal, Hotel General Managers.

LA FLEXIBILIDAD Y LOS ESTILOS DIRECTIVOS EN LOS EJECUTIVOS HOTELEROS ESPAÑOLES

1.- INTRODUCCIÓN

Un modelo muy común en la filosofía directiva de las empresas hoteleras españolas defiende que la consecución de los resultados perseguidos –tanto económicos como de Calidad– 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 cada marca o establecimiento, y de la fuerte motivación de los equipos de trabajo en sus diferentes niveles, directivo, de mandos medios y personal base.

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

El análisis de la evolución del tercero de los citados apoyos 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 precisamente el objeto central del presente proyecto de investigación.

2.- ESBOZO DEL MARCO CONCEPTUAL DE LOS ESTILOS DIRECTIVOS

Tomando como punto de partida el conocido modelo de Liderazgo Situacional (Blanchard y Hersey, 1968) interpretado y matizado por Crinelli (1999), hay cuatro perfiles claramente identificables en el desarrollo de los colaboradores como consecuencia de sus niveles de aptitud y actitud en el desempeño de sus funciones. A tales niveles de desarrollo corresponderían por lo tanto cuatro estilos directivos basados en cuatro estrategias diferentes: delegación para los colaboradores aptos y motivados; involucración para los que siendo aptos para realizar su trabajo estén poco motivados; directrices y control para quienes estando motivados carezcan de la aptitud necesaria; y, por último, estrechas e insistentes explicaciones para los colaboradores que carecen tanto de aptitud como de motivación. (Respecto de este último estilo, y en su aplicación a la hostelería española, algún autor incluso defiende ejercer una persistente y decidida presión sobre el colaborador -Piedras, 2005, en relación con el Gran Principio del *Management* de LeBoeuf, 1985-). Por otra parte, la inadecuación de los estilos directivos utilizados a los perfiles de los colaboradores se ha demostrado como un factor generador de frustración entre los equipos, frustración que se manifiesta bajo dos formas muy diferentes: temor para los colaboradores de bajo nivel de desarrollo y agresividad para los de alto nivel (Crinelli, 1999).

Encuestas realizadas a ejecutivos de la empresa hotelera española Sol Meliá por la consultora HayGroup han puesto de manifiesto los resultados tangibles de actuar con decisión sobre sus estilos directivos ejecutivos aplicando criterios de motivación. De hecho, de los seis estilos directivos medidos por Hay/McBer – McClelland y Atkinson (1961), coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador, la puntuación agregada del colectivo de directores de hotel de la principal cadena hotelera española mostraba una clara mejoría en los estilos estratégicos ligados durante el año precedente a objetivos de desempeño personal. Lejos de las evidentes dificultades de cambiar radicalmente los rasgos de personalidad, la adaptación de estilos directivos se conforma como una clara, factible y deseable muestra de flexibilidad de los ejecutivos que condiciona de manera muy considerable los climas organizativos que obtienen en sus empresas. Parece, pues, oportuno el presente esfuerzo investigador, más aún si además encauza sus objetivos hacia la inclusión de habilidades directivas en los programas de formación de futuras generaciones de directores de hotel.

3.- OBJETO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

En consecuencia, el autor, a través de las acciones formativas realizadas personalmente desde 1999 hasta 2009 por encargo de Sol Meliá para la divulgación de los criterios básicos del *Coaching* y el liderazgo, ha podido observar un cambio sustancial en el mix de estilos directivos utilizados por los directores de hotel de la citada empresa, cambio que, a su juicio, se debe por una parte a la evolución socio-cultural del país y, por otra, a esas mismas acciones formativas. Siendo Sol Meliá la mayor empresa hotelera del país, tales cambios habrían de ser extrapolables a los directores de hotel españoles, cuyos estilos directivos habrían experimentado, con toda probabilidad, una trayectoria similar desde comienzos del boom turístico de los setenta a la actualidad, tendencia que aún se hará más evidente a lo largo de los próximos años. Se pretende, pues, realizar una investigación sistemática que respalde las siguientes hipótesis:

- H1:** Las acciones formativas específicas sobre principios de *Coaching*, y no sólo los programas de *Coaching* ejecutivo, muy en boga en los países sajones, afectan positivamente a la flexibilidad de los ejecutivos hoteleros y, por ende, a una mayor eficacia en la gestión de sus equipos de colaboradores.

- H2:** Los directores de hotel españoles han experimentado, durante las tres últimas décadas, un cambio sustancial en los estilos directivos que aplican a sus colaboradores. Este cambio se materializaría en los siguientes aspectos concretos:
 - H2.1: Una sustitución progresiva de estilos directivos autoritarios y paternalistas por estilos más participativos y capacitadores.
 - H2.2: Una mayor inclinación a escuchar a los colaboradores: los directivos cada vez son más conscientes de no tener todas las respuestas.
 - H2.3: Una mayor concienciación sobre la necesidad constante de alinear esfuerzos: se confirma como un trabajo ingrato y agotador propio de los responsables hoteleros recordar constantemente los objetivos estratégicos al resto de la organización, compuesta por departamentos en gran modo independientes y a menudo insolidarios.
 - H2.4: Una percepción creciente de los beneficios de mantener unos permanentes espíritu y habilidad negociadores: el consenso y el convencimiento se

muestran como armas más eficaces que el mero ejercicio de la autoridad para conseguir el clima organizativo deseado; dentro de la Zona de Interés Común de empresas, directivos y colaboradores, el consenso se muestra siempre como una opción posible y deseable, aunque no imprescindible.

H2.5: 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 a los colaboradores de competencias personales tales como empatía, generosidad, afiliación, etc. Se trata, en definitiva, de ser más respetados que temidos.

H3: Los directores de hotel españoles 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.

4.- METODOLOGÍA

La investigación se realizará en una primera fase siguiendo el modelo cuantitativo y se centrará en encontrar evidencias que respalden la hipótesis **H1**. Como materia para futuras investigaciones, ya por el modelo cualitativo, el autor se propone desarrollar las hipótesis restantes **H2** –y sus subhipótesis H2.1 a H2.5- y **H3**.

4.1.- Trabajo final del Máster en Dirección y Planificación del Turismo

Como estudio exploratorio, el autor tiene acceso a dieciséis profesionales del sector hotelero pertenecientes a Sol Meliá S.A. participantes en un programa de desarrollo directivo que les llevará en el plazo de dieciocho meses a ejercer el cargo de subdirector ejecutivo de unidades de negocio de la citada compañía. Han sido recientemente seleccionados de entre sus empleados con más de año y medio de antigüedad a través de un exigente proceso en el que han superado ampliamente pruebas de evaluación de:

- Competencias directivas: liderazgo, superación continua, autoconfianza, comprensión interpersonal, utilización de relaciones, autocontrol, orientación al cliente, iniciativa y capacidad de comunicación oral y escrita.
- Conocimientos comerciales, operativos y de gestión.

- Fuerte motivación para ejercer cargos directivos.

Aunque la experiencia directiva de este colectivo es muy limitada en el momento de la investigación, su conocimiento del negocio hotelero, su perfil personal y profesional y, sobre todo, su fuerte motivación hacia la ocupación de parcelas directivas en un inmediato futuro les convierten en un colectivo privilegiado e idóneo para analizar el impacto en su flexibilidad de formación ad hoc.

El curso presencial al que asistirán tendrá una duración de dos días (dieciséis horas lectivas) en los que se impartirán los siguientes conceptos básicos de *Coaching* (Crinelli, 1999):

- El *Coaching* como facilitador de un adecuado clima organizativo.
- El *Coaching* como herramienta de alineamiento.
- La Pirámide Invertida: el cliente en el cúpula de la organización.
- Las limitaciones del directivo: no disponer de todas las respuestas.
- La búsqueda de las zonas de interés común entre el directivo y sus colaboradores.
Coaching no significa renunciar a los objetivos empresariales (Piedras, 2005).
- El *Coaching* y la Gestión del Desempeño:
 - *Coaching* prospectivo: fijación de objetivos. Adecuación e inadecuación de estilos directivos. Liderazgo situacional (Blanchard y Hersey, 1969).
 - *Coaching* retrospectivo: *Feedback* sistemático y evaluación del desempeño.

Las técnicas docentes que se emplearán serán explicaciones magistrales, casos prácticos de resolución individual y grupal y *role plays* mixtos monitor-alumno. La pertenencia del monitor -y con antigüedad considerable- a la propia compañía obviará las limitaciones propias de los consultores externos en cuanto a su eventual ignorancia de las políticas, historia y cultura de la organización (Hall *et al.* 1999).

Los asistentes al curso completarán dos encuestas antes y después de la acción formativa en las que se tratará de medir el impacto de estos principios en su flexibilidad y, por ende, en una mayor eficacia en la futura gestión de sus equipos de colaboradores. Muchos autores han probado ya que el *Coaching* ejecutivo impacta positivamente en la flexibilidad de los directivos (Dietrich, 1996; Raudsepp, 1990; Rubin and Goldman, 1968; Jones, Rafferty y Griffin, 2006): sin embargo estos últimos recomiendan investigar por separado el impacto en la flexibilidad directiva de acciones formativas de desarrollo, objetivo que se pretende realizar con el presente trabajo. Apoya esta conveniencia la clara distinción existente entre la actuación de los directivos como *coach* (un modo de motivar, desarrollar y retener a las personas en una organización -Everel&Selmans, 1989; Orth, Wilkinson&Benfari, 1987-) 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 Joo (2005).

Las características a analizar mediante el cuestionario serán, entre otras, la habilidad para gestionar situaciones complejas e inseguras, mostrar adaptabilidad, tolerar la ambigüedad, anticipar cambios, mostrar apertura, empatía y voluntad para adquirir nuevas conductas y actitudes (Rhinesmith, 1993; Ronen, 1989). Además habrán de incorporarse, necesariamente, cuestiones relativas a la interiorización de los conceptos básicos de *Coaching* incluidos en el curso, como predisposición a escuchar a los colaboradores, a renunciar a los estilos directivos innatos a favor de aquellos que esos mismos colaboradores precisen, a la aceptación genuina de que los objetivos empresariales se logran o no entre todos, o la voluntad manifiesta de producir alternativamente frecuentes *feedback* de refuerzo y reorientación.

El primer cuestionario seguirá las pautas marcadas en el citado trabajo de Jones, Rafferty y Griffin, 2006, midiendo cada pregunta en la escala Linkert de cinco puntos, en la que 1 representa muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo. Las preguntas que se recogen a continuación, adaptadas desde esa misma fuente, tendrán una idéntica premisa, a saber: este cuestionario contiene preguntas que conciernen, a día de hoy y con su actual formación, a actitudes en relación con su futuro trabajo directivo.

1. Exploro una amplia variedad de enfoques ante un problema.
2. Planifico las situaciones en lugar de reaccionar ante ellas.
3. Me adapto a los cambios en el trabajo con un mínimo stress.
4. Intentaré sincera y honestamente adaptar mis propios puntos de vista a los puntos de vista de mis colaboradores.
5. Trataré de absorber y neutralizar en lo posible las situaciones de stress sin transmitir las a mi equipo de colaboradores.
6. En circunstancias cambiantes mantendré prioritarios los objetivos de la organización.
7. Aunque no sea el que más me guste desarrollar, elegiré mi estilo directivo en función del perfil del colaborador.
8. Me esforzaré por hacer compatibles los intereses de la organización y los de mis colaboradores.
9. En los temas de su competencia, preferiré consultar con mis colaboradores en lugar de decirles lo que tienen que hacer.

10. Dedicaré tiempo y recursos importantes a dar seguimiento -feedback- sistemático a mis colaboradores directos.
11. Asumiré y reconoceré el importante protagonismo de los miembros de mi equipo en la consecución de los objetivos de la organización.
12. Creo, de entrada, que mis colaboradores estarán naturalmente inclinados a hacer bien su trabajo y que, además, lo harán bien.
13. En términos generales y en relación con mi futuro trabajo directivo, me considero una persona flexible.

El segundo cuestionario, centrado en el objetivo de analizar el posible impacto de los principios de *Coaching* en los valores del colectivo encuestado, ha sido adaptado de la lista contenida en “Réussir au pluriel” (Crinelli, 1999). Se tratará de adjudicar prioridades de 1 a 10 a cada uno de los valores propuestos, siendo 1 el considerado menos prioritario y 10 el que más, y se realizará antes y después del curso para estudiar las diferencias en las respuestas.

Ser tolerante		Ayudar a los demás		Pelear por lo que es justo	
Ir en vanguardia		Buscar mi satisfacción personal		Obtener resultados	
Buscar el riesgo		Ser responsable de mi vida		Cambiar, variar	
Ganar dinero		Saber más		Tener amigos	
Desarrollarme profesionalmente		Ser honesto con los demás		Ser creativo	
Confiar en los demás		Buscar la felicidad		Afrontar retos y desafíos	
Tener status social		Desarrollar colaboración		Respetar mi ética personal	
Buscar la perfección		Disponer de tiempo libre		Tener un trabajo con sentido	
Ganar		Trabajar con los demás		Ser independiente	
Satisfacer a mis colaboradores		Buscar la seguridad		Influir en los demás	
Ser libre		Trabajar duro		Buscar el placer	
Conseguir éxitos profesionales		Respetar a los demás		Ser reconocido	
Comprender a los demás		Confiar en mí mismo		Tener poder	

4.2.- Investigación posterior sobre la evolución de los estilos directivos en los ejecutivos hoteleros españoles.

Para respaldar las hipótesis H2 (los directores de hotel españoles han experimentado, durante las tres últimas décadas, un cambio sustancial en los estilos directivos que aplican a sus colaboradores) y H3 (los directores de hotel españoles 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) el autor se propone, utilizando una metodología cualitativa de entrevistas personales a directores de hotel significativos, investigar los estilos directivos de diferentes colectivos de ejecutivos hoteleros españoles según criterios de edad, antigüedad en el cargo, geográficos y de tipología de hotel.

5.- CRONOGRAMAS

Para la primera fase de la investigación, el trabajo de Fin de Máster, el cronograma ya en vigor es el siguiente:

Tareas	XII.08	I.09	II.09	III-V.09	VI.09	VII.09	IX-XI.09	XII.09
Redacción proyecto	X							
Redacción y proceso del cuestionario		X						
Recogida cuestionario inicial		X						
Curso de <i>Coaching</i>			X					
Recogida cuestionario final y tabulaciones			X					
Preparación y redacción del marco conceptual				X	X			
Conclusiones				X	X			
Realización del borrador del informe					X			
Revisión del informe por el Director-Tutor						X		
Correcciones y revisiones sucesivas							X	
Entrega y defensa pública del trabajo								X

Para la segunda fase de la investigación no hay aún cronograma definido pero se realizará a lo largo de los años 2010 y 2011 y se espera tener listas las conclusiones a finales de 2011.

6.- EQUIPO, MEDIOS Y PRESUPUESTO

Este trabajo será realizado únicamente por su autor quien, por su experiencia profesional, tiene información directa tanto de las acciones formativas cuyos efectos se quieren analizar como de los participantes en ellas, por lo que no precisará de medios específicos ni presupuesto para la realización del trabajo. Las entrevistas personales y posteriores análisis serán también realizadas por el propio autor. La búsqueda bibliográfica se apoyará en los recursos de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla, tanto virtuales como físicos. De esta misma Universidad provendrán los Doctores titulares de las tutorías académicas necesarias.

7.- BIBLIOGRAFÍA A UTILIZAR

Con independencia de los apoyos bibliográficos que la propia investigación desvele como necesarios, el autor pretende basarse en los siguientes trabajos y publicaciones:

- Baek-Kyoo Joo (2005), “Executive Coaching. A conceptual framework from an integrative review of Practice and Research”, *Human Resource Development Review*, Dic. 2005, pp. 462-488).
- Blanchard, K., Johnson, S. (1982), *the One Minute Manager*, William Morrow, N.Y.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (1985), *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow, N.Y.
- Crinelli, P. y Maignet, O. (1999), *Le processus de Coaching*, curso para directores de hotel de Sol Meliá S.A., Palma de Mallorca.
- Crinelli, P. (1999), *Réussir au pluriel - Agir en interdépendence*, Éditions d’Organisation, Paris.
- Dietrich, R.C. (1996), “An interactive approach to executive coaching”, *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Vol 48 N° 2, pp.61-6.
- Ennis, S. (2002), “Initiating executive coaching in your organisation”, *Executive Coaching*, Davies Black, Palo Alto, CA, pp. 157-84.
- Ennis, S., Stern, L.R., Yahanda, N., Vitti, M., Otto, J. And Hodgetts, W. (2003), *The Executive Coaching Handbook*, the Executive Coaching Forum, Wellesley, MA, disponible en www.executivecoachingforum.com.

- Gautier, B. y Vervish, M.O. (1997), *Le manager coach*, Dunod, Paris, y su traducción por Martin Priego, J.V., (2001) *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos* para Oberon, Madrid.
- 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, pp. 39-52.
- HayGroup (2001), análisis de estilos directivos de los directores de hotel de Sol Meliá, S.A.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998), *Administración del Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall Hispano Americana S.A., Mexico.
- International Coaching Federation (2003), www.coachfederation.org/eweb/.
- Kampa-Kokesch, S. y Anderson, M.Z.. (2001), “Executive coaching: a comprehensive review of the literature”, *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Vol 53, pp. 205-28.
- Landsberg, M. (1997), *The Tao of Coaching*, HarperCollins Publishers, Londres.
- Leboeuf, M. (1985), *The greatest management principle in the world*, G.P. Putman’s Sons, Nueva York y su traducción por J.A. Bravo para Grijalbo, Barcelona (1986).
- Muro, P. (2003), *El pez que no quiso evolucionar, relatos de la empresa y la vida*, Pearson Education, S.A., Madrid.
- Olivero, G., Bane, K.D. y Kopelman, R.E. (1997), “Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency”, *Public Personnel Management*, Vol. 26, n° 4, pp. 461-9.
- Piedras, P. (2005), *Dirigir hoteles... esa difícil partitura*, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla, pp. 261-309.
- Renae A.J., 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, pp. 584-596.
- Thach, E. y Heinselman, T. (1999) “Executive coaching defined”, *Training & Development Journal*, Vol. 53 N° 3, pp. 34-9.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2000), *The Complete Guide to Coaching at Work*, McGraw-Hill, Roseville, CA.