

La evolución de los estilos directivos en los ejecutivos hoteleros españoles

(Francisco M. Piedras Murillo – 2008)

Marco de la investigación

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 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.

Antecedentes de los estilos directivos

Tomando como punto de partida el conocido Liderazgo Situacional –Blanchard y Hersey, 1969– 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 diferentes: delegación para los colaboradores aptos y motivados; involucración para los aptos y poco motivados; control para los motivados sin aptitud; e insistencia para los colaboradores no aptos y faltos de motivación. Respecto de este último estilo, y en su aplicación a la hostelería española, algún autor incluso defiende ejercer y mantener una decidida presión sobre el colaborador –Piedras Murillo, 2005, en relación con el Gran Principio del *Management* de LeBoeuf, 1985–. La inadecuación a los perfiles de los colaboradores de los estilos directivos utilizados se ha mostrado como un



factor generador de frustración entre los equipos, manifestada bajo la forma de agresividad en los colaboradores con alto nivel de desarrollo y como temor en los de bajo nivel.

Encuestas realizadas recientemente a empresas hoteleras españolas han puesto de manifiesto la posibilidad de actuar con decisión sobre los estilos directivos de sus 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.

Cambio de perfiles directivos

En consecuencia, y gracias de una parte a la evolución socio-cultural del país y, de otra, a los esfuerzos formativos realizados en la divulgación de criterios de liderazgo, ha podido constatarse un cambio sustancial de perfiles entre los directivos hoteleros de los comienzos del boom turístico español de los años setenta y los actuales que, con toda probabilidad, tenderá a hacerse más evidente en los próximos años, vislumbrándose algunas de las pautas siguientes:

- Escuchar más: los directivos serían conscientes de no tener todas las respuestas.
- Alinear: se confirmaría como un trabajo ingrato y agotador propio de la dirección recordar constantemente al resto de la organización, compuesta por departamentos bastante independientes, los objetivos estratégicos a alcanzar.
- Negociar: el convencimiento se mostraría como un arma más eficaz que la imposición para conseguir el clima organizativo deseado; dentro de las zonas de interés común de empresas, directivos y colaboradores el consenso siempre sería posible y preferible, aunque no imprescindible.
- Ser persona...: la inevitable fijación de prioridades, propia e irrenunciable por parte del estamento directivo, no debería ser incompatible con competencias personales tales como empatía, generosidad, afiliación, etc., en definitiva, con ser buena gente.

