



LA FLEXIBILIDAD Y LOS ESTILOS DIRECTIVOS EN LOS EJECUTIVOS HOTELEROS ESPAÑOLES DE SOL MELIÁ S.A.

Francisco M. Piedras Murillo

Director de Formación Directiva de Sol Meliá Máster en Dirección y
Planificación del Turismo por la Universidad de Sevilla.

C/Galatea, Edificio Atalaya 10,
29639 Benalmádena – Málaga.

Teléfono 636 124884.

pacopiedras@hotmail.com

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 trata, en dos fases, de probar empíricamente los importantes cambios experimentados en sus estilos directivos por buena parte de los directores de hotel españoles de la empresa Sol Meliá S.A.

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 empirically try to prove the important changes in the managerial styles of a significant number of Spanish Sol Meliá Hotel General Managers.

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

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 pretendía, pues, realizar una investigación sistemática que respaldase las siguientes hipótesis:

H1: Las acciones formativas específicas sobre principios de Coaching, y no sólo los programas de Coaching ejecutivo, afectan positivamente a la flexibilidad de los ejecutivos hoteleros.

H1.1: Tales acciones formativas intensifican la asunción personal de aquellos de ser libres para elegir y, en consecuencia, responsables de sus elecciones.

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 ha realizado en una primera fase siguiendo el modelo cuantitativo y se ha centrado en encontrar evidencias que respalden las hipótesis **H1** y H1.1. 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

4.1.1.- Antecedentes

Como estudio exploratorio, el autor ha tenido 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 han asistido tuvo una duración de dos días (dieciséis horas lectivas) en los que se impartieron 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 empleadas fueron 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 obvió 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 completaron dos encuestas antes y después de la acción formativa en las que se trató 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 fueron, 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 se incorporaron, 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 siguió 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, tuvieron 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, fue adaptado de la lista contenida en “Réussir au pluriel” (Crinelli, 1999). Se trataba 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 realizó 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 | |

4.1.2.- Conclusiones

Las conclusiones del trabajo giraron en torno al impacto que tiene la acción formativa de principios básicos de Coaching sobre las dimensiones de flexibilidad y los valores personales de los participantes en el curso, ejecutivos con proyección directiva de la compañía hotelera Sol Meliá S.A. Tal impacto fue medido mediante cuestionarios antes y después del curso, y su significación estadística validada mediante la prueba de suma de rangos de Wilcoxon (Pardo y Ruiz, 2005).

La primera conclusión se desprendía del análisis de los resultados obtenidos en relación con el cuestionario de dimensiones de flexibilidad, y se formuló así:

“Los incrementos numéricos generales de los valores medios de las dimensiones de flexibilidad -de los que cuatro son estadísticamente significativos- permiten afirmar que la formación en Coaching, y no sólo las prácticas de Coaching Ejecutivo, influye positivamente en la flexibilidad de los directivos hoteleros, tal y como se proponía en la primera hipótesis H1 del presente Trabajo Fin de Máster.”

En efecto, y como ya se demostraba en los antecedentes de estilos directivos en Sol Meliá, acciones de formación en Coaching como la descrita inciden en el paulatino cambio de estilos autocráticos a otros más participativos y siempre adecuados a los perfiles de los colaboradores, renunciando con naturalidad a la imposición de los estilos que les son innatos y que su posición jerárquica les permitiría ejercer. Para ello, y en línea con los repetidos modelos de Covey (1990) y Crinelli (1999), el directivo se abre a sus colaboradores, admite que les necesita para la consecución de los objetivos empresariales, acepta que sus percepciones y soluciones no son las únicas, ni necesariamente las más eficaces, facilita vías para la participación activa de los miembros de su equipo y habilita recursos para proporcionarles feedback sistemáticos. Adquiere además, ante las situaciones y problemas, una más amplia variedad de enfoques y una mayor inclinación hacia la proacción que hacia la reacción. Se hace, en suma, con un perfil directivo de mayor flexibilidad en sus prejuicios, valoraciones, actuaciones y ejecución y seguimiento de las mismas.

La segunda conclusión, obtenida de los resultados estadísticos en relación con el cuestionario sobre valores personales, se formuló así:

“El incremento, estadísticamente significativo, de la importancia que para los directivos participantes en el curso tiene el valor personal “Ser libre”, permite concluir que la formación en Coaching influye en una mayor asunción de ser libres para elegir y

ser asimismo responsables de sus elecciones, tal y como se proponía en la hipótesis H1.1, del presente proyecto de investigación.”

Como beneficio añadido del curso –y de ninguna manera desdeñable por cuanto supone incidir en los valores personales, factor profundo de la Inteligencia Emocional, siempre difícil de cambiar (Hay, 1999)-, el directivo formado en estos principios es más consciente de que puede en todo momento ejercer su libertad para decidir sin ser de ninguna manera esclavo de las circunstancias, y también más consciente de que las elecciones que realiza son de su exclusiva responsabilidad. De este modo afronta las consecuencias de sus elecciones con gallardía y como una lógica continuación de su derecho a elegir, no malgastando energías en lamentaciones inútiles por decisiones pasadas y, por lo tanto, inamovibles. Es, sin duda, una persona más satisfecha consigo misma. “Las personas que se sienten satisfechas de sí mismas logran buenos resultados” (Blanchard y Johnson, 1983, p. 31). De eso, precisamente, se trata.

Esta primera fase de la investigación, presentada como trabajo de Fin de Máster, concluyó con la defensa realizada por el propio autor de este proyecto el día 14 de enero de 2010 en el aula 5 de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla ante el Tribunal formado por los Doctores D. Carlos Arias (Presidente), Don Enrique Martín (Secretario) y Don Carlos Sanz (Vocal), que calificaron el Trabajo con Sobresaliente (10).

4.2.- Investigación futura sobre la evolución de los estilos directivos en los ejecutivos hoteleros españoles de Sol Meliá.

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 un mix de metodologías cuantitativa –por medio de cuestionarios- y cualitativa –con entrevistas personales a directores de hotel significativos- investigar a lo largo de 2010 y 2011 los estilos directivos de diferentes colectivos de ejecutivos hoteleros españoles de Sol Meliá según criterios de edad, antigüedad en el cargo, geográficos y de tipología de hotel.

Tanto el trabajo Fin de Máster como la futura investigación están siendo realizados únicamente por su autor quien, por su experiencia profesional y la autorización expresa de Sol Meliá S.A., tiene información directa tanto de las acciones formativas cuyos efectos se quieren analizar como del colectivo de Directores de Hotel de la citada empresa, 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 viene apoyando en los recursos de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla, tanto virtuales como físicos. De esta misma Universidad provienen los Doctores titulares de las tutorías académicas necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

Con independencia de los apoyos bibliográficos que la propia investigación desvele como necesarios, el autor se ha venido basando en los siguientes trabajos y publicaciones:

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.

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.

Blanchard, K. y Johnson, S. (1983): */El ejecutivo al minuto, nuevas técnicas de dirección/*. Grijalbo Mondadori S.A. Barcelona.

Borrás, T. y Piedras, P. (1995): */El Diccionario del Director (de Hotel) Modelno/*. Diputación de Málaga.

Calviño, M. (2000): “Curso de Técnicas de Negociación y Coaching para Directores Gerentes de Hotel”. Intervención de apertura. La Habana, Cuba.

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 Sol Meliá S.A. 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.
- Day, D.V. (2001): "Leadership Development: a Review in Context". *Leadership Quarterly*. Vol. 11 N 4.
- Dietrich, R.C. (1996): "An interactive approach to executive coaching". *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. Vol. 48 N 2.
- Escarrer, S. (2000): "4º curso selectivo del Programa de Desarrollo Directivo (PDI) de Sol Meliá S.A." Intervención de clausura, Palma de Mallorca.
- Evered, R.D. y Selman, J.D. (1989): "Coaching and the art of management". *Organizational Dynamics*. Vol. 18.
- 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 Martin Priego, J.V., (2001): *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Oberon. Madrid.
- Goleman, D. (1995): *Emocional Intelligence*. Bantam Books. Nueva York. Edición en español (2001): *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós. Barcelona.
- 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.
- Hay M. C. (1997 a 2001): "Programa de desarrollo de Competencias de los directores de hotel de Sol Meliá, S.A." Palma de Mallorca.
- 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.

Kampa-Kokesch, S. y Anderson, M.Z. (2001): “Executive coaching: a comprehensive review of the literature”. Consulting Psychology Journal: Practice & Research. Vol 53.

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.

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. Traducción de J.A. Bravo (1986): /El Gran Principio del Management/. Grijalbo. Barcelona.

Litwin, G.H., Stringer, R.A (1968): /Motivation and Organizational Climate/ Harvard University Press. Boston. MA.

McLelland, D. (1973): “Testing for Competence rather than for Intelligence”. American Psychologist. Enero.

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.

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.

Peterson, D.B. (1996): “Executive coaching at work: The art of one-on-one change”. Consulting Psychology Journal: Practice & Research. Vol. 48 N 2.

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.

Pocket Oxford Spanish Dictionary © 2005, Oxford University Press; <http://www.wordreference.com/es/> consultado el 20.04.2009.



- Raudsepp, F. (1990): "Are you flexible enough to succeed?" *Manage*. Vol. 42, N 2.
- Rhinesmith, S. (1993): */A Managers' Guide to Globalisation/*. Homewood. Irwin.
- Ronen, S. (1989): */Training the international assignee*, en Goldstein I. (Ed.) *Training & Development in Organisations/*. Jossey-Bass. San Francisco. CA.
- 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.
- Sartre, J.P. (1949): */Los caminos de la libertad/*. Gallimard. Paris.
- Sherman, S. y Freas, A. (2004): "The Wild West of Executive Coaching". *Harvard Business Review*. Vol. 82 N 11.
- Sol Meliá S.A. (1993): "El perfil ideal de los Directores de Hotel", encuesta anónima a 512 mandos medios, Palma de Mallorca.
- Sol Meliá S.A. (1997): "Filosofía Directiva para Directores de Hotel", formación interna, Palma de Mallorca.
- Swinton, L. (2004): */Ken Blanchard - The Situational Leadership Model/*. <http://www.mftrou.com/ken-blanchard.html>, consultada el 17.02.2009.
- Thorndike, R.K. (1920): "Intelligence and its uses". *Harper's Magazine*. Vol. 140.
- Yankelovich e Immerwahr (1983): */Putting the word ethic to work/*. Public Agenda Foundation. Nueva York.