

ORIENTACIONES Y COMPETENCIAS PARA EL DIRECTIVO HOTELERO: NO CORRA EL RIESGO DE NO PRESTARLES ATENCIÓN

*GUIDELINES AND COMPETENCES FOR THE HOTEL MANAGER:
DON'T RUN THE RISK OF NOT PAYING ATTENTION TO THEM*

Manuel Calviño

Recibido: 16-02-2024

Aceptado: 10 -03-2024

Publicado: 01-07-2024

Cómo citar este artículo:

Calviño M (2024). Orientaciones y competencias para el directivo hotelero. No corra el riesgo de no prestarles atención.. Revista Cubana de Psicología, 6 (10), 42-58. <http://www.psicocuba.uh.cu>

RESUMEN

El desarrollo del turismo en Cuba, piedra angular de crecimiento económico, requiere no solo de productos turísticos de calidad y hoteles de estándares internacionales, sino también de prácticas de servicio de excelencia que reflejen las especificidades culturales del país. Ambas dependen de la existencia de equipos de dirección que sepan y puedan favorecer los comportamientos adecuados de los trabajadores, equipos de dirección orientados a las necesidades de la industria y sus clientes, y con las competencias adecuadas a las exigencias contemporáneas. En este trabajo se presentan las orientaciones básicas de la gestión hotelera y las competencias necesarias de los equipos de dirección.

Palabras clave: orientaciones básicas de la hostelería, competencias, rasgos competenciales.

ABSTRACT

The development of tourism in Cuba, a cornerstone of economic growth, requires not only quality tourism products, hotels of international standards, but also excellent service practices that reflect the cultural specificities of the country. Both depend on the existence of management teams that know and can encourage appropriate employee behavior. Management teams oriented to the needs of the industry and its clients, and with the skills appropriate to contemporary demands. In this work, a presentation is made of the basic guidelines of hotel management and the necessary competencies of management teams.

Keywords: basic orientations of the hospitality industry, competencies, competency traits.

INTRODUCCIÓN

En el título de su reconocido y seguido *best seller*, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, los autores Al Ries y Jack Trout tuvieron a bien hacer una acotación de alerta: «Viólelas bajo su propio riesgo» (Ries & Trout, 1993). También Maxwell, en *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* (1998), incluyó un subtítulo muy sugerente: «Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted».

Con esta sencilla acción de subtítular para esclarecer el valor de la propuesta, en ambos casos se llama la atención sobre un hecho conceptual profundo y a mi juicio trascendente: más allá de las supuestas (incluso aceptadas) verdades «científicas», producidas por obra y gracia de la producción de los conocimientos refugiados en y amparados bajo los cánones tradicionales de lo que se valora como «científico», existe una producción de conocimientos (no menos científicos) producidos por el trabajo intelectual de científicos y profesionales de una disciplina que, desde el ejercicio de su profesionalismo, construyen saberes sustentados en las no menos verídicas experiencias de trabajo, propias y de otros especialistas. Estos saberes se interconectan en la producción de modelos y representaciones conceptuales que guían (pueden guiar) el ejercicio profesional. Si a alguien esto le parece poco, puede seguir limitado al ejercicio de la científicidad canónica, que no por legítima y válida debe considerarse única.

Tan legítima como la producción científica directamente asociada a la investigación, es la producción científica de conocimientos asociados a la asimilación, reorganización, incluso al intertextuado de las diversas producciones científicas que operan como analizadores potenciales y generadores (o multiplicadores) de nuevas experiencias. Las ciencias (en plural) no tienen una epistemología única. Lo propio del crecimiento de la ciencia es la diversificación epistémica, lo que trae consigo la necesidad de desacralizar la noción de científicidad y entenderla en su multiplicidad.

Coincido con Cappelletti (2017) cuando afirma que:

En términos históricos, la ciencia se ha convertido en la forma de conocimiento más valorada y más prestigiosa, a tal punto que se ha identificado con frecuencia a la actividad científica como la única actividad cognoscitiva humana que tiende a la producción de conocimientos verdaderos en función de su racionalidad, de su método y de su apego a los hechos derivados de la experiencia... En este sentido, la ciencia se ha instituido como criterio de delimitación de la verdad; esto significa que los saberes que no asumen la forma establecida por los criterios de científicidad dominantes

son con frecuencia menospreciados y desacreditados como pertenecientes al campo de la no-verdad, ya sea como meras creencias, como mitos, o como pseudociencias (p. 190).

Esta suerte de «hegemonía epistemológica» no solo es sectaria y descalificadora, sino sobre todo errática, con un espíritu metafísico y elitista, que daña el desarrollo potencial de los conocimientos y sus utilidades, misión fundamental de los saberes humanos.

El asunto, por cierto, no es solo de legitimidad. Digo que es sobre todo de necesidad. Como afirma Horton: «La ciencia es fragmentaria e incompleta; avanza, aunque lentamente y nunca tiene fin; pero la vida no puede esperar. Por eso las teorías destinadas a hacer vivir y actuar a los hombres se ven obligadas a dejar atrás a la ciencia y completarla prematuramente» (Horton, 1980, p. 40).

Pero, en buena medida y de manera aún persistente, en las ciencias sociales, y entre ellas la psicología, se mantiene una cierta intencionalidad de asumir el discurso hegemónico de la cientificidad definida desde ciencias que le son diferentes desde su base epistemológica, su operativa metodológica y su lírica (narrativa ausente en el universo de las llamadas ciencias duras). Parafraseando a Collins y Pinch (1993), parece que las ciencias sociales aún padecen (y las hacen padecer) de la envidia de la física.

La psicología, por ejemplo, se dice que nació como disciplina científica independiente, con la aparición del primer laboratorio de psicología experimental fundado por W. Wundt en Leipzig (1889). Y, cabalísticamente hablando, muy cerca de un parque zoológico, con lo que el destino de laboratorios y animales parecía estar llamado a ser el de la disciplina. Su intención, para superar una suerte de sentimiento adleriano de inferioridad, era ser reconocida en el reino de las ciencias naturales, hoy llamadas ciencias duras. Así que engulló, de aquellas, conceptos, representaciones teóricas, modos operativos (metodologías, métodos) de realizarse, y lo peor, sus epistemologías asociadas a la cuantificación (bajo la égida del positivismo), la falacia de la «objetividad des-sujetada».

En este sentido, hoy quizás como nunca antes el posicionamiento de la psicología y de los psicólogos se convierte en una reflexión de máxima importancia. Los modelos tradicionales se han hecho pedazos: desde hace más de 40 años hemos asistido a la emergencia de nuevas formas de hacer y pensar la psicología. El núcleo epistemológico de tales «rupturas» contiene el problema de la propia comprensión de qué es la psicología y qué es ser psicólogo, qué es ciencia desde la matriz de la psicología y qué no lo es. Las exigencias de época (incluidas las matizadas por los mercados laborales, las emergencias socioeconómicas y sociopolíticas, los modelos de desarrollo social, etc.), testimonian marcas esenciales. La hoy inevitable inmersión de los profesionales en las dinámicas sociales y las prácticas cotidianas denotan también sus impactos. El «laboratorio-consultorio-refugio» ha sido definitivamente minado (en

metáfora y en sentido directo). Se impone una reconsideración de identidades: identidad de ciencia, identidad profesional.

Por el momento, es necesario abrir el espacio de la diversidad también en las epistemologías y entender que la riqueza del mundo reside en su diversidad. Captar, construir, comunicar y defender esa diversidad es tarea capital para el desarrollo del conocimiento humano.

DESARROLLO

Casi 30 años trabajando como asesor corporativo de una empresa hotelera líder, con amplia presencia en la industria turística de Cuba, donde he realizado labores de formación y desarrollo del personal, estrategias directivas, asesoría en Recursos Humanos, marketing interno, comunicación y otros, me han permitido consolidar una experiencia profesional que unida a cuestionarios, *test*, encuestas, entrevistas, observaciones controladas y otras técnicas aplicadas en cursos y talleres, hacen posible construir recomendaciones para quienes se ocupan de las gestiones directivas en el sistema hotelero del país. En estas líneas se trata sobre todo de recomendaciones asociadas a: primero, la definición de las **orientaciones básicas** que los equipos directivos pueden dar a su trabajo para que sea efectivo y así lograr los resultados empresariales que corresponden (al menos en la hotelería); segundo, las **competencias** que deben desarrollarse (formarse, fomentarse, desarrollar) para que el trabajo, junto a los colaboradores, se corone con el éxito, insisto, y se logren los resultados esperados.

Debo aclarar que no hablo de «directivos» por ser partícipe del «nosotros» que tan recurrente es, sobre todo, en varios tipos de discursos y narraciones, para «socializar el yo» (cuando es pertinente y cuando no). El plural aquí pretende llamar la atención sobre otro elemento conceptual.

Si bien es cierto que la funcionalidad (la eficiencia) de un equipo de dirección reside, fundamentalmente, en las competencias de sus miembros, no es bueno olvidar que la competencia colectiva, integrada, de un equipo de trabajo reside también (y yo afirmo que, sobre todo) en las complementariedades de las competencias de sus miembros. Es decir, un equipo de dirección (y esto de equipo es otro tema de mucho interés) funciona de manera más sólida y eficiente si las competencias de sus miembros se complementan. Es un sueño, casi una alucinación, pensar que todos los miembros de un equipo de dirección poseen las mismas competencias y están en el mismo nivel de desarrollo, y gracias a esto funcionan bien. En la realidad, cuando trabajamos con equipos de dirección eficientes, lo que más encontramos es niveles distintos de competencias, pero que se articulan en función del cumplimiento de las tareas en relaciones de complementación, multiplicación y desarrollo. Este es uno de los porqués del trabajo en equipo.

Vuelvo al punto: las **orientaciones básicas** y las **competencias**. Para ponerlo conceptualmente más preciso, intento algunas definiciones de estos dos términos, una suerte de encuadres conceptuales.

Aunque pueda parecer una perogrullada, lo primero es recordar de qué hablamos cuando lo hacemos de una **empresa**. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), una empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Entiéndase, es una unidad de trabajo para producir lucro y según la misma RAE, lucro es ganancia o provecho que se saca de algo. Los fines lucrativos de una empresa no son solo resultados, sino aquellos resultados que suponen ganancias. Una empresa no es una ONG (organización no gubernamental). Estas no tienen fines lucrativos. Aunque, como he denunciado en otras oportunidades (Calviño, 1998), algunas hacen lucro para sus «gestores». La empresa tampoco es una entidad subvencionada. Es decir, no se financia con aportes del Estado o de apoderados. Le empresa depende (su propia existencia y su desarrollo) de la generación de lucro.

En el caso que nos ocupa, hablamos de **empresas hoteleras** u hotelería, nombre genérico que se da al conjunto de actividades económicas-empresariales asociadas a la prestación de servicios en alojamiento, hospitalidad y alimentación relacionados con el turismo.

Las **orientaciones** son las rutas de avance de la empresa, las guías de referencia para el trabajo de los equipos de dirección. Ellas definen los espacios priorizados de actuación, que deben ser los «focos de atención», porque de ellos depende el éxito del negocio, el cumplimiento de los compromisos, la producción de lucro. La adherencia a las orientaciones, es la adherencia a la vida, crecimiento y multiplicación de la empresa.

Por último, las **competencias**. Aquí las cosas se complican un poco. La noción de competencias tiene muchos adeptos, defensores, pero también muchos detractores. Fariñas (2011), desde la experiencia educativa, considera que

[...] la competencia trata de erigirse en calidad de categoría única y universal, capaz de incluir otros conceptos (valores, conocimientos, habilidades, capacidades, etcétera.), aún sin profundizar en la naturaleza específica de cada uno ni establecer un orden jerárquico o histórico entre ellos, respecto a la orientación del desenvolvimiento humano en su carácter integral [...] (p. 346). [...] Una suerte de «líquido que lo disuelve todo» (Calviño, 1986, p. 46).

Se vio favorecida por varios estímulos: la lucha contra el atomismo en el análisis del comportamiento, contra la división de lo afectivo y lo cognitivo, de lo mental y lo comportamental; también incitaron las evidencias (no necesariamente científicas, pero contundentes), de que las correlaciones entre las variables de éxito laboral y éxito estudiantil eran bastante cuestionadas en el mundo del trabajo; en lo referido a la

educación, el campo de origen del concepto, la necesidad de mejorar la relación existente entre el sistema educativo y el productivo fueron y siguen siendo una demanda que tensa el desempeño del concepto; por último, la increíble fuerza de lo que parezca distinto para desatar una ola de moda y ganar cualquier cantidad de adeptos (hasta adictos) en poco tiempo, ha sido un invaluable factor de influencia.

Conceptos como habilidades, destrezas, aptitudes y otros, parecen haber sido subsumidos en la noción de competencia, que insiste en la necesidad de que, de cara a la eficiencia de un rol, no basta con saber, ni con saber hacer. Es necesario saber estar y saber ser. La noción de competencias intenta integrar «[...] los saberes y las capacidades con la habilidad de activarlos en un entorno concreto, potencia el saber gestionar los recursos disponibles y los comportamientos creativos» (Educaweb, 2010).

Al final, esto se traduce en una representación compleja de algo, las **competencias**:

[...] combinaciones dinámicas de recursos personales, complejos sistemas de comprensión y acción que incluyen «saber pensar», «saber decir», «saber hacer» y «querer pensar, decir y hacer». Se ponen en juego para comprender la complejidad de las situaciones en las que se pretende actuar y para diseñar, planificar, desarrollar y evaluar los modos concretos de actuación. La acción en situaciones concretas y complejas de la vida profesional conlleva a un «saber de la experiencia», que produce una mayor comprensión de la experiencia vivida, pensada, reflexionada y contrastada (Cuadra, Castro, Juliá, 2018).

Al pasar al nivel operativo, se traducen en un conjunto de cualidades, capacidades, saberes y operaciones que resultan necesarios para una ejecución efectiva.

El desarrollo conceptual es, sin duda, la ampliación del modelo conceptual, en ocasiones hasta la incompetencia, siguiendo el Principio de Peter (Peter, Hull, 2003) o hasta el «más de lo mismo», donde se habla de lo mismo, pero con otras palabras. En el caso que nos ocupa, por solo poner un ejemplo, la aparición de la noción de neocompetencia:

[...] un enfoque que entienda la competencia laboral como el resultado de integrar en el mismo tiempo, modo y lugar las competencias personales (saber, hacer, ser, querer) y las competencias organizacionales (claridad del rol, clima o ambiente de trabajo, respaldo de la alta dirección, apoyo del equipo de trabajo y asignación de recursos), que enfocadas hacia un objetivo determinado logran resultados superiores (Vega, 2016).

En cualquier caso, pospongo la discusión teórico-conceptual para otro trabajo. En este asumo, el valor de aplicación que ha tenido la noción de competencia, su inclusión en las narrativas de los equipos de dirección y de formación en las entidades hoteleras del país. Un lenguaje común es imprescindible para que se logre un buen nivel de comunicación.

PROPUESTA

Lo que a continuación presentaré es una suerte de sistematización de los principales contenidos con los que he trabajado en la preparación de los directivos de la empresa hotelera de la que soy asesor. Como dije antes, la propuesta sale de esta experiencia en la que se ha trabajado con el archiconocido Método Delphi, variantes de los métodos AMOD y DACUM (*Developing Curriculum*), talleres de análisis ocupacional, entrevistas, cuestionarios y, por supuesto, la observación.

Orientaciones básicas para el desempeño de los equipos de dirección de hoteles

Obviamente, lo que aquí presento no agota todo el trabajo de dirección de un hotel. Solamente, como lo indico, son orientaciones básicas, dicho de otro modo, las que no pueden faltar para que la gestión del Hotel marche adecuadamente. Las orientaciones no están desconectadas entre sí, por el contrario, se entrelazan, incluso tienen campos coincidentes de acción. Su «división» es sobre todo metodológica, operativa:

- **Orientación al cliente:** la satisfacción del cliente es el sentido de todo el trabajo de un hotel. El cliente es la piedra angular del negocio de la hotelería. Todos trabajan para el cliente, directa o indirectamente. El cliente es el principio y el fin del trabajo. Un destacado y exitoso hotelero, el Sr. Gabriel Escarrer, Presidente de Honor de Meliá Hotels International, ha dicho que se trata de dar al cliente más de lo que espera recibir por el precio pagado, producir en ellos las mejores experiencias, experiencias memorables. En la orientación al cliente gravita todo lo que se hace en la entidad y los directivos son sus custodios fundamentales. La satisfacción del cliente es la mejor medida del éxito real del negocio. Un elemento fundamental de la orientación al cliente es la segmentación, toda vez que ella acerca más la empresa al conocimiento y comprensión de sus clientes (potenciales y reales). Un cliente de «sol y playa», no es igual a un cliente MICE (reuniones, incentivos, conferencias, eventos). La claridad y precisión en el tipo de cliente es la base para conformar una orientación adecuada. No es ocioso llamar la atención sobre el hecho de que un hotel tiene varios clientes, con expectativas y razones distintas, pero al fin y al cabo clientes: el cliente huésped, el cliente externo (que hace uso parcial de las instalaciones), el cliente propietario, el cliente turoperador, el cliente

empleado, y otros. La orientación al cliente es un principio que opera para todos los clientes. Sin exclusión.

- Orientación al producto: una primera consideración importante: hablamos de gestión hotelera, pero nadie viaja a otro destino con el fin de alojarse en un hotel. El alojamiento es derivado, necesario, para poder realizar el encuentro con el producto fundamental. Puede ser sol y playa, puede ser cultural, familiar, en fin todos los productos-destino, «productos por qué», de alguien que opta por un hotel para su alojamiento. En este sentido, el conocimiento, cuidado, atención, preservación, difusión de dichos productos ha de ser de sumo interés para el hotel, para su equipo de dirección. Excelentes hoteles han perdido su clientela, han perdido sus ingresos, porque el «producto por qué» se ha deteriorado. Ahora bien, el producto que más queda bajo la jurisdicción, bajo el control, del hotel, es el propio hotel (sus productos propios, sus servicios). La gestión de dichos productos parte de un principio: el mejoramiento constante, el cambio, el diálogo con los clientes y con los tiempos. La desatención a la gestión de los productos y servicios del hotel, termina por discapacitarlo para entrar con éxito en el mercado. Productos diseñados sobre las necesidades, expectativas y condiciones de los clientes, productos asociados a los mercados potenciales, productos de calidad y con altos valores agregados, han de estar el foco de atención de los equipos directivos. En este sentido, es imprescindible trabajar con un plan adecuado de inversiones, remodelación, un plan de reanimación de los diferentes productos que ofrece el hotel (restaurantes, cafeterías, animación, bares, etc.). Producto que no se actualiza, es un producto que deja de ser de interés para los clientes, queda fuera de mercado. En el caso particular de Cuba, esto supone una línea fundamental de trabajo. El producto está bajo la gestión de al menos dos gestores: el gestor titular y el gestor administrador (la titular y la gestora), además de la Inmobiliaria (propietaria del inmueble que entrega en arrendamiento). Las gestoras tienen posibilidades limitadas en la renovación de los productos en términos de financiamiento. Por eso debe mantener vínculos fluidos y positivos con las propietarias, quienes deciden en última instancia, en la mayoría de los casos, lo que se puede o no hacer en términos de modificación de productos. La orientación al producto requiere de un sistema adecuado de vínculos con la titular y la inmobiliaria.
- Orientación a las ventas: la producción de lucro de un hotel, se sustenta en dos elementos claves: la producción (el dinero que gana) y la gestión (cómo administra el dinero que gana- control de costos, compras, etc.). En hotelería se asocia a dos conceptos clave: GOP y GOPPAR (*Gross Operating Profit* y *Gross Operating Profit per Available Room*, respectivamente). El dinero que un hotel gana lo hace de todas sus ventas. Por esto, la gestión de ventas atraviesa toda la actividad de los equipos

de dirección: todos, en un hotel, son «vendedores», especialmente el equipo directivo. Es una gestión que requiere de mucha innovación, creatividad, especialmente en tiempos difíciles. Se venden destinos; se venden productos, servicios; se venden sueños y experiencias memorables; se vende categoría, estatus. Y se «compran» expectativas, experiencias, lealtad, publicidad interpersonal, y buenas ideas para convertirlas en ofertas atractivas, sugerentes, instigadoras, asociadas a las necesidades y deseos de los clientes. La orientación a las ventas tiene como actor directo principal a la Dirección comercial, al equipo de ventas. Pero, recordemos que la dirección comercial no es quien brinda los servicios, quien hace funcionar el hotel. Esto lo hacen los trabajadores con el equipo de dirección al frente. Que los trabajadores tomen conciencia y asuman su rol protagónico en la gestión de ventas es una función directiva capital. Hoy esto cobra un significado especial. La inmensa mayoría de los turistas antes de decidir en qué hotel se quedarán durante su estancia, consultan las redes sociales (especialmente Tripadvisor). Las opiniones allí vertidas por otros clientes se convierten en elementos claves para su decisión. Y estas opiniones son generadas en buena medida por el servicio recibido. Hoy los trabajadores son constructores de la reputación online de un hotel, y gestores de venta como el que más. Las ventas necesitan de una estrategia comercial, de un plan de marketing, de comunicación, cosas que son elaboradas, decididas e instrumentadas por el equipo de dirección. Entendiendo que un hotel es una unidad empresarial que vive de lo que es capaz de producir, queda claro que sin una fuerte orientación a las ventas no hay sustentabilidad de las prácticas hoteleras.

- Orientación al trabajador: así como antes dije que en un hotel todos son vendedores, especialmente su equipo directivo, ahora digo que, en el ámbito de la dirección hotelera, todos son jefes de recursos humanos. Los trabajadores, colaboradores, son los hacedores concretos de todas las exigencias, los proyectos, los sueños. Es básico el entendimiento de que es impensable pretender satisfacer a los clientes si quienes los tienen que atender no se sienten satisfechos. Los trabajadores son también fuente de ideas y experiencias. Relacionarnos con ellos, directamente y a través de las condiciones de trabajo que les garantizamos, ha de ser siempre con respeto, consideración, y agradecimiento. Que se sientan satisfechos con su trabajo, garantizar la construcción de un buen clima laboral, formarlos, motivarlos, reconocerlos, son acciones y responsabilidades que forman parte ineludible del trabajo de los equipos de dirección. Entender que los trabajadores son nuestros colaboradores, no nuestros subordinados, que merecen todo nuestro reconocimiento y consideración, que escucharlos es una buena táctica para el negocio, que sin ellos es imposible lograr los resultados necesarios (y más) es la base de la orientación a los trabajadores. En este sentido, es imprescindible no solo hacer «con»

los trabajadores. Hay que hacer «por» los trabajadores. Este ha de ser un principio gerencial (Calviño, 2023) Haciendo el bien favorecemos el estado de bienestar los trabajadores. Haciendo a favor de quienes son el más importante capital de la empresa, edificamos su salud mental y física, su salud psicológica y esta, por cierto, es una responsabilidad de la empresa. Haciendo a favor de los trabajadores tendremos una recompensa de vuelta en compromiso, sentimiento de pertenencia, y también en mejora del trabajo y de los resultados del mismo. Haciendo el bien, la gerencia se edifica a sí misma como una buena gerencia. Las propuestas del llamado Marketing interno, son esenciales para construir una buena orientación al trabajador (Tortosa *et al.*, 2014) Según Kotler (1996) el marketing interno tiene que ver con todo aquello que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios.

- Orientación al cambio y al desarrollo: la conocida sentencia, atribuida a Darwin, según la cual «las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio», es totalmente aplicable a las empresas en general y a las empresas hoteleras en particular. Cualquier gestión empresarial supone un diálogo constante: el diálogo empresa-entorno. Y el entorno es un universo complejo marcado por la realidad, tanto en sus tendencias cuanto en sus contingencias. El cambio es una necesidad de la sobrevivencia de una empresa, a su vez es una demanda de su propio crecimiento. La adaptación no es resignación, es una supeditación táctica a la realidad para lograr el desarrollo de las estrategias empresariales. Más aún, hablamos aquí de un cambio adaptativo con un sentido reconstructivo: la empresa cambia para seguir adelante con su misión. Lo que no cambia, lo que se detiene en el tiempo está condenado a su desaparición. La orientación al cambio es orientación para el desarrollo. La clave del cambio está en hacer la diferencia con las mismas cosas que tienen todos. Como señalan Robbins y Judge (2013), «[...] en la actualidad, ninguna compañía se desenvuelve en un ambiente particularmente estable. Incluso, las compañías que tienen una participación dominante en el mercado deben cambiar, y a veces radicalmente [...] “¡Cambiar o morir!” es la consigna que profieren los directivos en todo el mundo actualmente» (p. 578). Cambiar es una necesidad que necesita de una táctica de realización y de una estrategia que marque el destino y compete a los equipos de dirección la gestión del cambio. La gestión del cambio en un hotel siempre conlleva la producción de nuevas miradas, nuevas percepciones, innovaciones. Esto es imposible sin la gestión del cambio de mentalidad (Calviño, 2020). Lo que se produce bajo el principio operativo de «cambiar cambiando». No hay una detención

metafísica para comenzar a hacerlo (percibirlo, comunicarlo, sentirlo) distinto. Se va cambiando en el proceso de cambio. Y en una condición específica el cambio propende, mucho más allá de la adaptación, al desarrollo. Esto es lo que hace a una empresa líder. No solo su posición en el mercado, sino su capacidad de desarrollarse.

Perfil competencial del equipo directivo hotelero. Las competencias y sus componentes de referencia

A continuación, se presenta un cuadro contentivo de las competencias que se han evidenciado (positivo y negativo), en los diferentes análisis realizados en y con los consejos de dirección. Como señalé antes, este perfil competencial puede (y debe) ser entendido como una integración de las competencias desarrolladas por los miembros del equipo de dirección. Como nos muestra la realidad, los miembros de los equipos de dirección no tienen todas las mismas competencias, ni las que comparten por igual tienen los mismos niveles de desarrollo. La noción de «equipo» no hace referencia a una suerte de «aquí todos hacen de todo», sino «aquí todos hacen lo que les corresponde», para llegar al cumplimiento de las metas y propósitos. El principio de funcionamiento adecuado de un equipo no es «todos lo mismo». Muy por el contrario, «cada uno lo que le corresponde» y se integra al funcionamiento del equipo. No es lo mismo decir «todos son buenos en todo» (lo cual es poco probable), que decir que «la integración de todos, producen un resultado bueno» (lo que sin duda es más realista y adecuado). Por eso presentamos un perfil competencial del equipo directivo (tablas 1 y 2), como un encuadre de referencia para trabajar en la selección, formación, supervisión, evaluación y desarrollo de los miembros del equipo.

Tabla 1. Competencias del posicionamiento directivo (Fuente: elaboración personal)

Componentes de la competencia	Breve descripción
<i>Posicionamiento directivo</i>	
Liderazgo , motivación, entusiasmo, inspiración, ejemplaridad, enfoque formativo, estimulación, reconocimiento.	Ser reconocido y posicionarse como líder , movilizar a las personas en el cumplimiento de los objetivos, ilusionar, motivar. Hacer de la formación un hábito de trabajo, enseñar y aprender. Estimular a los trabajadores y distinguir con reconocimiento a los que lo merecen.

<p>Empatía, inteligencia emocional, comprensión, persuasión, capacidad de influencia, cercanía, sentido del humor</p>	<p>Relacionarse positivamente y tratar adecuadamente a las personas, clientes y trabajadores, colaboradores, propietarios y prestadores de servicios. Comprender a las personas en su situación. Construir relaciones interpersonales amigables, presididas por un buen clima emocional, de satisfacción mutua. Sentir como tuyas las problemáticas de los clientes.</p>
<p>Proactividad, pensamiento positivo, resiliencia, manejo del estrés, osadía, optimismo inteligente.</p>	<p>Asumir actitudes positivas incluso en situaciones difíciles y tensas. Confiar en las posibilidades y las capacidades para superar los obstáculos. Hacer algo, antes que no hacer nada. Tener <i>afouteza</i> (disposición sin temor a dificultades o peligros). Hacer foco en la búsqueda de soluciones más que en el diagnóstico de los problemas. Disposición al aprendizaje.</p>
<p>Colaboración, trabajar con interdependencia, sinergia, hacer equipo, utilización de relaciones.</p>	<p>Formar y trabajar en equipo. Colaborar y favorecer la colaboración. Crear un buen clima para el trabajo colectivo, distribuir tareas, responsabilidades, que favorezcan las sinergias y la actuación colectiva. Utilizar las relaciones de manera transparente y ética para consolidar apoyos.</p>
<p>Comunicación, gestión de las relaciones interpersonales, expresión positiva, comunicación pública.</p>	<p>Saber dialogar con las personas (trabajadores, clientes, etc.), expresar con claridad las ideas, escucha activa, organizar y hacer presentaciones públicas, oratoria. Saber persuadir. Capacidad de influencia.</p>
<p>Creatividad, innovación, iniciativa, flexibilidad, sentido común.</p>	<p>Generar soluciones novedosas utilizando los recursos disponibles o inusuales. Saber gestionar con flexibilidad dentro de los rangos conocidos, sobre todo en situaciones poco comunes.</p>
<p>Pensamiento «digital», manejo de las TIC, redes sociales, plataformas, elaboración de plataformas de trabajo.</p>	<p>Trabajar con las herramientas contemporáneas de las TIC, en redes sociales y en plataformas, saber hacer buen uso de la IA (inteligencia artificial). Organizar,</p>

	desarrollar, supervisar y controlar el trabajo a distancia y online. Manejar los recursos de información online.
--	--

Tabla 2. Competencias del posicionamiento operativo (Fuente: elaboración personal)

<i>Posicionamiento operativo</i>	
<p>Capacidad de gestión, trabajar con información, gestión económica, construir e interpretar datos, pensamiento analítico, pensamiento lógico, proyección, capacidad de previsión, anticipación a necesidades.</p>	<p>Gestionar la dinámica económica del hotel, cuentas, contratos. Analizar datos y construir interpretaciones que sirvan de proyecciones estratégicas y tácticas. Análisis de costos, ratios, precios. Control de presupuestos, desvíos en los gastos. Capacidad de previsión de los pedidos, la fuerza de trabajo, trabajar con anticipación suficiente a la ocurrencia de los fenómenos.</p> <p>Actuar de manera analítica, con información, sobre la base de datos y recursos técnicos. Cultivar y fomentar el pensamiento lógico.</p>
<p>Organización del trabajo, estructuración de planes, supervisión y control, evaluación de procesos y resultados.</p>	<p>Hacer planes tácticos y estratégicos, individuales y colectivos. Construir proyecciones. Retroalimentar y evaluar el desempeño de áreas, departamentos y trabajadores. Construir programas de supervisión y control y ponerlos en práctica. Instrumentar la evaluación con sentido prospectivo. Operar con softwares básicos y especializados.</p>
<p>Negociación, negociar acuerdos, analizar mercados, formación de precios, agenciar ventas, promoción de ventas.</p>	<p>Encuadrar situaciones de negociación con objetivos y propósitos claros y definidos, saber hacer transacciones, visión táctica y estratégica de los procesos negociadores, hacer proyectos de venta y cerrarlos, persuadir en las acciones de promoción. Equidad y justicia en la solución de conflictos.</p>

<p>Operatividad, capacidad de solución de problemas, practicidad, sentido común, productividad, polivalencia, burocracia minimalista.</p>	<p>Trabajar con baja carga burocrática, con la mínima posible. Actuar con sentido común. Evaluar la factibilidad de las soluciones a los problemas. Favorecer la producción de beneficios.</p>
<p>Disciplina, toma de decisiones, voluntad, constancia, asertividad, seguridad, puntualidad, prudencia, consistencia palabra-acción.</p>	<p>Trabajar dentro de las normas de disciplina operativa, con apego a lo establecido, tomando decisiones cuando corresponde hacerlo, con apego a las normas, pero sin adicción a lo usual. Ser voluntarioso, constante y seguro en sí mismo. Ser prudente ante las situaciones de ambivalencia o inseguridad. Mantener una coherencia explícita entre lo que se dice y lo que se hace.</p>
<p>Percepción de cliente, sensibilidad estética, apercepción valorativa, conciencia de calidad.</p>	<p>Apercibir las necesidades, demandas y preferencias de los clientes. Poder valorar los productos y servicios desde la perspectiva de los clientes. Conciencia de calidad. Tener la capacidad de ver los detalles. Tener sensibilidad estética para visualizar el producto y generar espacios y ambientes de servicios especiales para los clientes. Tramitar <i>overbookings</i>.</p>
<p>Relaciones positivas con el entorno, con la competencia, con los proveedores, con las instituciones.</p>	<p>Construir diálogos productivos con las propiedades, con otras gestoras, con las empresas proveedoras de productos. Coexistir y colaborar con la competencia.</p>

Más allá del enfoque centrado en el equipo de dirección, resulta imprescindible posicionar también un conjunto de «rasgos competenciales»: conjunto de elementos de la dimensión caracterológica, personal, que impactan sobre el ejercicio de las competencias y su efectividad (tabla 3). En el paso al uso de la noción de competencia, el estudio de los rasgos caracterológicos fue quedando diluido y no pocas veces olvidado. Siendo que ellos son, probablemente, el instrumento más referido en la percepción de los trabajadores acerca de quienes los dirigen. Y esta percepción es crucial en la aceptación-rechazo de los trabajadores

hacia quienes los dirigen, mediando en este sentido la efectividad relativa de las competencias y la percepción de presencia-ausencia.

Tabla 3. Caracterología del posicionamiento personal (Fuente: elaboración personal)

<i>Posicionamiento personal</i>	
Integridad	Mantener un comportamiento ético, adecuado a los valores generales, y en particular a la cultura del país. Respeto, Honestidad, Humildad, Transparencia, Eticidad. Lealtad. Decir siempre la verdad. Sinceridad. Humildad ante los éxitos y resiliencia ante los fracasos. Respetuosidad con todas las personas.
Buen carácter	Amabilidad. Reciprocidad y amistad. Autocontrol. Dominio sobre impulsos y reacciones. Generosidad, moderación. Jovialidad. Equilibrio. Bondad. Intimidad
Asertividad	Confianza en sí mismo. Locus interno de control. Previsión, Inteligencia, Constancia. Fiabilidad Perseverancia Persistencia. Pensamiento crítico. Emprendedor. Propositivo.
Sentido de pertenencia	Compromiso e identidad empresarial, Convicción, Orgullo. Pensamiento crítico,
Renovación personal	Auto desarrollo y renovación constante. Auto formación continua, afán de crecimiento y mejora. Optimismo. Valentía. Afán de superación y mejoramiento de las competencias. Ambición. (tendencia al logro). Actualización profesional constante. Pasión. Asumir desafíos. Reflexividad.

CONCLUSIONES

El acercamiento propositivo al estudio de las competencias efectivas para el trabajo de los equipos de dirección y sus miembros en la industria turística en el país, particularmente para la hotelería, supone no solo la investigación empírica, sino también la construcción afirmativa desde las experiencias acumuladas. Los conocimientos no son privativos ni se limitan a los procesos de investigación empírica tradicional. Son también el resultado del devenir de un trabajo constante y reflexivo, comprensivo.

Estudiar las competencias de manera cercana, junto a los actores de esas competencias y en los escenarios donde estas se realizan, constituye no solo una necesidad, sino un deber que tributa al mejoramiento de las prácticas hoteleras. Buenos productos y buenos trabajadores con buenos equipos de dirección son una garantía del logro de la misión de toda industria turística: la satisfacción del cliente, la generación de experiencias memorables en quienes deciden visitar nuestros destinos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Calviño M (1986). Haciendo Psicología en sus laberintos. Publicaciones Acuario. Centro Félix Varela. ISBN: 978-959-7071-88-4.

Calviño M (1998). Reflections on community studies. *Journal of Community Psychology*, 26(3), 253-261

Calviño M (2020). Fundamentos operativos del cambio de mentalidad. En: *Psicología laboral y organizacional*. Colectivo de autores. Editorial Cubasolar, pp. 179-218.

Calviño M (2023). Hacer por los trabajadores: un principio gerencial. *Revista Cubana de Psicología*, 5(8). Recuperado a partir de <https://revistas.uh.cu/psicocuba/article/view/8283>.

Cappelletti A (2017). Problemas epistemológicos de la psicología contemporánea. *Revista de psicología Universidad de Antioquia*, 9(2), 189-204.

Collins H M, Pinch T (1993). *The Golem: what everyone needs to know about science*. Cambridge University Press, Cambridge, Horton, R. (1980) *Levy-Bruhl, Durkheim y la revolución científica*. Barcelona, Anagrama.

Cuadra Martínez D, Castro P J, Juliá M T (2018). Tres Saberes en la Formación Profesional por Competencias: Integración de Teorías Subjetivas, Profesionales y Científicas. En: *Formación universitaria (versión on line)*, 11(5). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062018000500019

Educaweb (2010). Editorial. Disponible en: <https://www.educaweb.com/noticia/2010/10/18/editorial-evaluacion-competencias-basicas-4430/>

Fariñas G (2011). El lecho de Procusto o la convención sobre la competencia humana. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, SP. 15(2), 341-350. Disponible en: <https://www.scielo.br/pdf/pee/v15n2/v15n2a16.pdf>

Peter L, Hull R (2003) El principio de Peter. Versión en español. Published by Debolsillo.

Kotler, Ph. (1996) Mercadotecnia. Prentice Hall.

Ries A, Trout J (1993) Las 22 leyes inmutables del marketing. Viólelas bajo su propio riesgo. Publicado por Mc Graw Hill, México.

Robbins S, Judge T (2013). Comportamiento organizacional. Edición 15. Pearson. México

Maxwell (1998). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted. Thomas Nelson Publishers. Nashville. Tennessee.

Tortosa V, Moliner M, Llorens J, Rodríguez R, Callarisa LI (2014). Marketing interno: Cómo lograr el compromiso de los empleados. Ediciones Pirámide.

Vega N (2016). Neocompetencias, nuevo enfoque de competencias laborales en Salud Ocupacional. En: Educación Médica Superior, 30(3) julio-septiembre. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000300016.