

La gestión en las empresas de  
hostelería

SI

**Emilio Díez de Castro**  
**Joaquín Traverso Cortés**

**D**irigir una empresa hotelera requiere disponer de capacidades de gestión y conocimientos organizativos de alto nivel. Se conocen muchos aspectos que permiten calificar una gestión como actual y tendente hacia la calidad. Utilizando cinco dimensiones : Medición ; Orientación de la gestión ; Actuación frente al mercado ; Recursos humanos ; Estructura de la organización; se analiza la respuesta de gestión de los directores de hoteles, el modo en que entienden su acción de dirección dentro del sector.

palabras clave

Gestión de hoteles; Gestión de calidad; Dimensiones de la gestión; Medición; Estilo de dirección; Motivación.

## 1. La dirección eficaz y eficiente

Después de muchos años en los que la dirección de un hotel consistía fundamentalmente en mantener unos servicios básicos utilizando un personal sin preparación al mínimo coste posible, en la actualidad existe una conciencia cada vez más generalizada de que la profesionalidad es la base del éxito.

Los viejos hábitos y la utilización de muchos esquemas y planteamientos trasnochados no han desaparecido y todavía actúan como un lastre que impide a algunas empresas dar un salto definitivo hacia una gestión moderna.

La evidencia de lo anterior es fácil de percibir por aquellos que conocen desde dentro el modo en que se dirigen muchos establecimientos hoteleros y saben de las ideas y los estilos a los que se adscriben gestores que consideran poco interesantes perspectivas de cambio o de realización de su actividad de un modo diferente.

Disponer de una aproximación real a estas cuestiones permite sacar estas cuestiones del campo de lo percibido y pasar al de lo conocido. Por ello, estudiamos de un modo empírico rasgos importantes de la gestión de empresas hoteleras con objeto de comprobar hasta qué punto y en qué grado la situación actual puede considerarse adecuada o por el contrario, con carencias manifiestas, partiendo de la idea de que el marco de referencia no puede ser lo perfecto, entre otros motivos porque sería imposible de definir un estado de perfección.

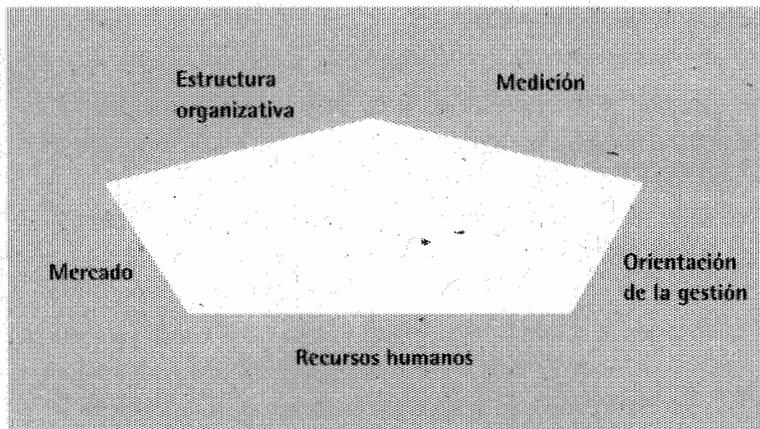
Los análisis, estudios y recomendaciones de los consultores más acreditados, han sido muy abundantes en los últimos años, permitiendo disponer de unas guías generales acerca de cuáles son los rasgos que caracterizan la gestión de calidad, cuando cabe esperar que razonablemente una empresa obtenga buenos resultados en base a sus capacidades y recursos, qué aspectos son necesarios para que la organización se oriente con claridad hacia la excelencia.

## 2. Cinco dimensiones de la gestión de empresas hoteleras

El estudio de los rasgos de gestión significativos exige adoptar criterios de agrupamiento y selección pues su número puede ser elevado; un estudio realizado (Díez y otros, 1995) sobre rasgos de excelencia en empresas, sin pretensión de ser exhaustivo, identifica 68 rasgos, cantidad que resulta demasiado grande para alcanzar los fines de un análisis que busque orientaciones generales sobre el modo de gestión si no se procede al encuadramiento de los mismos en un conjunto de dimensiones reducidas.

En esta línea, adoptamos la decisión de trabajar con cinco dimensiones que recogen los aspectos más relevantes de las orientaciones de la gestión de calidad:

Figura 1. El diamante de la gestión de calidad.



**Medición.** Lo que no se mide difícilmente puede mejorarse. Lo que no se mide se desconoce y da pie a la utilización de opiniones y creencias especulativas. Band (1994 ; p. 267) señala que la mayoría de los directivos se sienten bastante cómodos con la idea de utilizar mediciones de funcionamiento, pero lo esencial es utilizar mediciones vinculadas directamente con el proceso de creación del valor que se haya establecido.

**Orientación de la gestión.** Desde la actuación de un directivo que se dedica fundamentalmente a resolver los problemas conforme se van presentando hasta un nivel de planificación estratégica hay una gran cantidad de posibilidades para el desarrollo de la gestión. Normalizar y asegurar la calidad es el gran reto.

**Mercado.** La atención del cliente y la actuación sobre el mercado presenta un amplio marco para la toma de decisiones por los directivos. El futuro de las empresas pasa por una buena definición de su orientación al mercado.

**Recursos humanos.** Son las personas las que proporcionan los servicios y es el trabajador quien en este sector es clave para conseguir mejorar la calidad. El trabajador profesional, formado sobre su trabajo es indispensable para conseguir que asuma responsabilidades sobre sus acciones.

**Estructura organizativa.** Planificar, programar, normalizar, asegurar la calidad a la vez que se aleja de una estructura de corte burocrático y se trabaja en una organización flexible es el modelo vigente para las empresas de calidad.

3. Objetivos del análisis sobre la calidad en la gestión hotelera

El estudio que realizamos se orienta hacia la búsqueda del conocimiento sobre el comportamiento de la gestión y la actuación de los gestores por lo que en lugar de plantear hipótesis y tratar de demostrar su validez, nuestro enfoque se dirige a obtener información y analizarla.

El actual estado de información sobre la gestión del sector, las capacidades desarrolladas en él y sobre todo, el modo en que se entiende la dirección de las empresas por los responsables, es todavía muy limitado. En consecuencia, hemos considerado que el establecimiento de unos objetivos de investigación para completar el conocimiento sobre estos aspectos esenciales del progreso actual y futuro del sector, era el mejor modo de aproximarnos a la consecución de los resultados buscados.

Los objetivos perseguidos en nuestro trabajo son los siguientes:

#### 4. Análisis de rasgos sobre calidad en la gestión

Para determinar los rasgos sobresalientes en la gestión de las empresas del sector de hostelería preparamos un cuestionario con aquellos aspectos que pueden orientar el desarrollo de una gestión de calidad o por el contrario su ausencia. Para ello empleamos como guía el modelo ya utilizado en el estudio de Díez y otros (1995).

- a) Determinar cuáles son los elementos o rasgos de calidad en la gestión más aceptados dentro de las empresas del sector de hostelería.
- b) Determinar cuáles son los elementos o rasgos de la gestión de calidad que son poco aceptados o simplemente rechazados por las empresas del sector.
- c) Analizar el nivel general al que se ha llegado en cuanto a la gestión de calidad y la distancia que separa a las empresas hoteleras de un horizonte de aproximación a la excelencia.

La delimitación de rasgos de modernidad y actualización de la gestión y su aceptación se realizó en base a su capacidad para dar respuesta a alguna de las cinco dimensiones de la dirección (medición, orientación de la gestión, estructura organizativa, actuación frente al mercado y recursos humanos). En la encuesta se establecieron ocho rasgos que permiten identificar la dimensión de medición, dichos rasgos miden el grado de conocimiento, información y análisis que se realiza sobre las necesidades y perspectivas del mercado. Para la orientación de la gestión empleamos once rasgos. Respecto a la dimensión relativa a la forma en que la estructura de la organización se encuentra adaptada a los requerimientos del desarrollo de la gestión de calidad, se incluyeron cuestiones para identificar un total de seis rasgos. La orientación hacia el mercado fue establecida de una forma rica en elementos para su identificación, en total quince cuestiones diferentes que demuestran algo que es esencial en la gestión de calidad, la atención al mercado y la consideración del mismo como el eje de las mayores preocupaciones. Por último, el modo en que se actúa respecto a la gestión de los recursos humanos fue identificado en base a dieciocho rasgos diferentes, lo que se trata de algo motivado por el hecho de que la gestión de calidad se basa de un modo absoluto en las personas, su motivación, preparación y capacidades de gestión.

La consulta fue dirigida a veinte empresas hoteleras, seleccionadas de forma aleatoria en la comunidad andaluza. La encuesta se dirigió a los directores de establecimientos con más de veinticinco empleados pues consideramos que los niveles de gestión y las necesidades de desarrollo de la misma son muy diferentes en las pequeñas explotaciones de hostelería y requieren un tratamiento separado.

El análisis realizado, que dado los objetivos planteados no requieren más que la realización de un estudio descriptivo, se orientó a la determinación de la frecuencia con la que las empresas participaban en cada uno de los rasgos.

La línea de corte para determinar la aceptación de un rasgo de calidad en la gestión como propio del sector ha sido establecida en un estudio

similar (Díez y otros, 1995) en la identificación positiva del rasgo en el 30% de la muestra. La aceptación del rasgo por al menos un 30% de las empresas es un buen indicador para considerarlo como rasgo distintivo de la calidad en la gestión cuando se trabaja con muestras de gran tamaño. Sin embargo, las muestras más reducidas exigen una elevación de la línea de corte hasta un nivel superior, en nuestro caso el 50%.

La determinación de la línea de corte exige que, analizando el conjunto de empresas con un mayor número de rasgos positivos, el rasgo en cuestión se encuentre como mínimo en el 90% de este conjunto de empresas con una mayor calidad en la gestión.

Un modo similar de proceder nos ha conducido a establecer una línea de corte para los rasgos que consideramos que los directivos que gestionan el sector no consideran de interés o son rechazados por ellos. De este modo se fijó una línea de corte en el 10% y por tanto, la aparición de un rasgo en la gestión de las empresas del sector que sólo surge en el diez por ciento de las mismas, o en un porcentaje inferior, nos conduce a colocarlo en una posición de falta de aceptación.

Los resultados del análisis los presentamos en función de los tres grandes objetivos que perseguimos con el estudio.

#### a) Rasgos sobresalientes

Los rasgos de calidad en la gestión más aceptados los agrupamos incluyéndolos en cada una de las cinco dimensiones del diamante de gestión expuesto anteriormente.

##### • Estructura organizativa

La gestión de calidad ha significado en la última década un cambio profundo en el modo de abordar la solución de las grandes dificultades empresariales. Anteriormente parecía que la única solución para las empresas era la reconversión que significaba podas traumáticas en la estructura de la empresa. El cambio de enfoque hacia una atención prioritaria dirigida a los procesos dio paso a la reingeniería. Ante el dilema entre reconversión y reingeniería, Hamel (1995, p. 31) señala que la reingeniería ofrece, al menos, la esperanza de mejorar, aunque luego no siempre se haga realidad.

La calidad total, va un poco más allá, exigiendo para el trabajo de mejora, la solución y análisis de los problemas mediante el grupo.

—Nuestra encuesta ha detectado como un rasgo de la gestión característico de la calidad total, el que en el sector de hostelería se puede afirmar *la existencia de grupos permanentes que se reúnen periódicamente para resolver problemas*

##### • Recursos humanos

Labovitz (1995) al desarrollar su explicación sobre cómo hacer realidad la calidad, incluye una expresión de un empleado que resulta de gran significación para entender el peso que debe darse a los recursos

humanos al implantar sistemas de gestión de calidad. "Ahora bien, había algo que sacaba de quicio a Sparks: la dirección. Los jefes te dicen hazlo de esta manera porque nosotros te decimos que lo hagas así. No te pagamos para que pienses, te pagamos para que trabajes" Son expresiones que los que conocen el comportamiento de muchos directivos en las empresas han oído en más de una ocasión. Si se gestiona en la línea de la calidad este es un modo de pensar y actuar que debe ser completamente marginado.

La exposición previa de lo que no debe ser, nos permite resaltar los rasgos que conducen a una buena gestión y que en nuestro sector destacan:

-Iniciativa. El fomento, por parte de las empresas, en los empleados de la iniciativa de hacer sugerencias para conseguir mejoras de la calidad, mediante la utilización de vías formalmente instituidas.

-Responsabilidad. La mayoría de los directivos de la empresa prefieren decidir por sí mismos, aceptan los riesgos y responsabilidades de su cargo.

-Participación en la decisión. Los directivos solicitan sugerencias antes de tomar una decisión e incluso piden al grupo que decida dentro de unos límites.

-Delegación. Se delega frecuentemente en los subordinados.

-Comunicación. Los subordinados inmediatos tienen buena información sobre los objetivos globales de la empresa, lo que está en consonancia con la visión de Grouard (1995; p. 154) quien pone de manifiesto que no es suficiente con una información selectiva destinada a unas pocas personas sino que "una comunicación intensiva deberá ser garantizada, como mínimo, durante las etapas clave del proceso de cambio"

#### • Orientación de la gestión

Camisón (1995) señala que el progreso hacia la gestión de calidad total pasa inexcusablemente por una estrategia de calidad consistente asentada en un método robusto y en un sistema de valores. El establecimiento de planes estratégicos, la extensión de los objetivos empresariales a todos los niveles de la empresa y la rapidez en la respuesta a los problemas del mercado, son la mejor señal de una gestión de calidad.

Los rasgos más significativos detectado en el sector son las posiciones de los gestores respecto a las cuestiones señaladas:

-Es importante tener planes claros y prácticos a todos los niveles.

-La elaboración de planes está presidida por la participación, todas las decisiones sobre planificación se comparten con los directivos responsables.

-Los directivos responsables y los técnicos, tienen la oportunidad de revisar y comentar los planes propuestos antes de que se asignen recursos a los mismos.

-El tiempo medio de respuesta a una queja o reclamación de un consumidor se busca que sea inferior a una semana.

#### • Actuación frente al mercado

Mestres (1995), realiza una descripción de la situación y tendencias actuales que se observan en el sector turístico y entre ellas destaca el hecho de que los distintos segmentos de clientes cada vez en mayor

medida se irán distanciando entre sí, cada uno tendrá requerimientos y motivaciones tan dispares que las acciones deberán ser dirigidas con mucha claridad al segmento en cuestión. Esta tendencia se une a la mayor personalización y la superior exigencia del cliente turístico europeo, lo cual señala con mucha claridad la necesidad de diferenciación de la oferta y la mejora de la calidad para atender a cada segmento. En esta línea, las empresas del sector manifiestan una posición claramente ligada a las tendencias apuntadas, en concreto, consideran esencial:

-Establecer la diferenciación por la vía de la calidad.

- **Medición**

Aunque la medición es muy importante en todo el proceso de gestión, no existe uno sólo de ellos que pueda ser considerado aceptado genéricamente por los directivos de las empresas. Lo anterior no se debe a la falta de instrumentos teóricos o aplicaciones específicas al sector, por ejemplo, Witt (1994; p. 155) no sólo hace una descripción de los items que deben servir para el diseño de decisiones en el sector turístico si no que señala la forma y los criterios que deben utilizarse para juzgarlos.

- b) Rasgos no consensuados**

Se trata de aquellos rasgos de la gestión de calidad que son poco aceptados o simplemente reechazados por los directores de los hoteles. Son rasgos que no interesan o que al menos no forman parte de sus preocupaciones actuales en la inmensa mayoría de los casos.

- **Orientación de la gestión**

-No desarrollan acciones encaminadas a conseguir la certificación ISO 9000.

- **Recursos humanos**

Membrado (1995) al referirse a las debilidades del sector turístico señala como uno de los puntos clave la carencia de un plan de formación para los profesionales del sector. Esta percepción sigue completamente vigente en nuestro trabajo, tal como se manifiesta en los rasgos detectados: fi Formación. La formación la gran ausente respecto a todos y cada uno de los instrumentos y conocimientos relacionados con la gestión de calidad.

-Selección. Los directivos y los empleados son contratados por procedimientos ajenos a los procesos formales de selección.

-Relación. En este sector la capacidad de relación y trato es esencial, sin embargo, no se tiene en cuenta la capacidad del trato con personas a la hora de ascender a los directivos.

-Iniciativa. La adopción de iniciativas por los empleados no son reconocidas ni recompensadas.

-Riesgo. Tampoco se fomenta la libertad de acción y la capacidad de asumir riesgos personales o individuales.

- **Medición**

Berry (1995) aboga por la escucha sistemática del cliente ya que no basta con realizar en ocasiones especiales estudios sobre la situación real. Berry

afirma que "las empresas necesitan crear un sistema de información sobre la calidad del servicio" ya que los estudios esporádicos son como fotos instantáneas, insuficientes para conocer la opinión de los clientes para actuar inmediatamente sobre las situaciones que así lo requieran. En la misma línea se expresan Rodríguez del Bosque (1995) cuando señala que una de las cuestiones de mayor interés en el sector es el conocer cuál es la composición y el modo en que se forman las preferencias de los consumidores.

Pues bien, a pesar de la evidencia de las afirmaciones anteriores, el sector presenta de forma generalizada las siguientes carencias:

- Falta de medición de la satisfacción de los clientes a través de encuestas.
- Falta de medición a través de cartas de comentarios de los clientes.
- Inexistencia de medición a través de línea telefónica.

• **Actuación frente al mercado**

Aunque la cooperación es un factor cada vez más utilizado en la gestión de las empresas, algunas de las formas en que aquella puede materializarse, no son utilizadas en el sector. Concretamente:

- Establecer acuerdos con otras empresas para ofrecer servicios conjuntamente.
- Establecer acuerdos con otras empresas para compartir activos.

**c) Estudio de la excelencia**

El tercer objetivo de nuestro trabajo consiste en analizar el nivel general al que se ha llegado en cuanto a la gestión de calidad y la distancia que separa a las empresas hoteleras de un horizonte de aproximación a la excelencia.

Como una cuestión previa estudiamos si la dimensión empresarial influye en el comportamiento sobre factores de excelencia en las empresas del sector hostelería. Para ello, consideramos dos bloques de empresas: a) *con menos de 50 empleados pero mayores de 25* y b) *empresas con más de 50 empleados*.

Al efectuar nuestro análisis a nivel de rasgos, podemos indicar que el comportamiento de ambos grupos de empresas es muy similar. La única diferencia significativa la encontramos en el campo de la estrategia. Existe una orientación mayor por parte de las empresas de más de 50 empleados a trabajar sobre el rasgo relativo a la diferenciación en el mercado.

Para ejecutar el análisis a nivel global (ver cuadro 1) hemos seguido los niveles o grados de perfección en base al número total de rasgos que reúne cada empresa.

- 1.-Nivel superior. Empresas con 30 o más rasgos.
- 2.-Nivel avanzado. Entre 25 y 29 rasgos.
- 3.-Nivel medio. Entre 20 y 24 rasgos.
- 4.-Nivel bajo. Menos de 20 rasgos.

Podemos indicar que la calificación de excelente queda casi descartada en este tipo de empresas, tan solo el 10% de las mismas. Con una gestión de

Cuadro 1.- Grado de aproximación a la excelencia en la gestión.

buena a muy buena podemos situar al 50% de las empresas estudiadas. Este dato nos parece bajo, ya que implica que prácticamente el 45% de las empresas estudiadas necesitan mejorar su gestión.

Si hacemos el análisis en función de la dimensión empresarial los resultados no varían significativamente.

<i>Nº de rasgos</i>	<i>Total empresas</i>		<i>Menor dimensión</i>		<i>Mayor dimensión</i>	
30 o más	2	10%	1	9%	1	11%
25 a 29	3	15%	2	18%	1	11%
20 a 24	6	30%	3	28%	3	34%
Menos de 20	9	45%	5	45%	4	44%

Band, W. A. (1994). Creación del valor. La clave de la gestión competitiva. Diseño e implantación de una estrategia global. Díaz de Santos, Madrid.

Berry, L. L. (1995). Más allá de la excelencia en el servicio. Deusto, Bilbao.

Camisón Zornoza, C. (1995). "Liderazgo, cultura organizativa y formación hacia la calidad : un análisis empírico en la industria hotelera". En : Calidad por y para el hombre. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Diez de Castro, E.P. y otros (1995). La Empresa en Andalucía. Ed. Civitas, S.A., Madrid.

Grouard, B y F. Meston (1995). Reingeniería del cambio. Marcombo, Barcelona.

Hamel, G. y C. K. Prahalad (1995). Compitiendo por el futuro. Ariel, Barcelona.

Labovitz, G. y otros (1995). Cómo hacer realidad la calidad. Díaz de Santos, Madrid.

Membrado Martínez, J. (1995). "Estrategias de calidad total para empresas hoteleras". En : Calidad por y para el hombre. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Mestres Soler, J. R. (1995). Técnicas de gestión y dirección hoteleras. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Rodríguez del Bosque, I. A. y otros (1995). "Aplicación del análisis conjunto al diseño de una oferta turística". Esic Market, Octubre-Diciembre. (145-159).

Witt, S. F. y L. Moutinho (1994). Tourism marketing and management handbook. Prentice-Hall I., New York.