



**Facultad de Turismo y Hospitalidad
Licenciatura en Hotelería**

Calidad Total del Personal de Contacto en Hotelería

Alumna: María Florencia Ramos

Tutor: Alberto Tamborín

Asesor metodológico: Guillermo Frittegotto

Fecha de entrega: Junio, 2005

Lugar : Rosario, Santa Fe

ÍNDICE

Sección 1	
Introducción.....	4
Sección 1.1	
Hipótesis.....	6
Sección 1.2	
Objetivos.....	6
Sección 1.3	
Metodología.....	7
Sección 1.4	
Consideraciones Generales.....	7
Sección 2	
Conceptos de “Calidad Total” aplicados al factor humano.....	12
Sección 2.1	
Propuesta de premisas básicas para la calidad total del personal.....	13
Sección 2.2	
Métodos utilizados actualmente en el sector hotelero.....	14
Sección 3	
Comportamientos de Ciudadanía Organizativa (CCO).....	16
Sección 3.1	
La importancia de los CCO en los servicios.....	17
Sección 3.2	
Dimensiones de los CCO.....	22
Sección 3.3	
Los CCO aplicados al personal de contacto en hotelería.....	23
Sección 4	
Inteligencia Emocional aplicada a las Organizaciones.....	37

Sección 4.1	
Conceptos falsos que dificultan su aplicación.....	40
Sección 4.2	
Autodominio como rasgo fundamental de la inteligencia emocional.....	41
Sección 5	
Liderazgo de calidad total.....	48
Sección 5.1	
Conceptos de liderazgo.....	50
Sección 5.2	
Modelo de liderazgo orientado al factor humano.....	52
Sección 6	
Conclusión.....	58
Bibliografía	61
Anexo – Entrevistas	
Metodología.....	63
Preguntas para el personal jerárquico.....	64
Preguntas para el personal de contacto.....	66

1. Introducción

Este trabajo ha sido realizado con el propósito de recorrer un camino a través de las distintas teorías e ideas que podrían actuar como herramientas fundamentales en la construcción de una nueva mirada hacia la gestión del personal de contacto en las empresas de servicios hoteleros.

Hoy en día el término Calidad Total se hace presente en todas las organizaciones bajo distintos conceptos, dependiendo estos de la industria, el contexto, el mercado interno y externo, la realidad y los procesos de cambios en los cuales se encuentran inmersas las compañías.

Existen infinidad de sistemas de Calidad Total, de normas y de métodos para su aplicación. La mayoría apuntan a los procesos y resultados en la creación de un producto o servicio uniforme bajo estándares que posibiliten el control y la supervisión necesarios para alcanzar luego el tan ansiado “índice de error cero” (por ejemplo ver Hernando Mariño Navarrete. Calidad: Lecciones aprendidas. 1ª edición. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.; 2002.)

Al hacer referencia a la industria del servicio y más precisamente a la hotelera debemos tener en cuenta que no existen gran variedad de controles de calidad que se puedan aplicar con la esperanza de tener todo dentro de un marco perfectamente regulado y previsible. Esto se debe a que la producción se basa en intangibles, realizados y conformados, no por maquinarias, materias primas y piezas, sino por personas.

Si en cualquier industria es lógico tratar de asegurar la calidad total de los componentes de los productos terminados que se ofrecen al mercado, sería también bastante lógico que las empresas de servicios aseguren la calidad de sus propias “materias primas”. Por ejemplo; si en una fábrica de telas que apunta a triunfar en su rubro se deberían adquirir, como primera medida, algodones y lanas de calidad y en una de ollas sería necesario contar con los metales más adecuados y resistentes; en una empresa de servicios se debería del mismo modo, tener en cuenta la calidad del personal.

Haciendo referencia a dicha calidad se han elaborado cantidad de ideas dadas a conocer en libros y trabajos, charlas y conferencias, consultorías y asesorías, muchas de ellas apuntan casi totalmente a la capacitación formal e informal, en instituciones o en el puesto de trabajo pero no demasiadas hacen hincapié en las habilidades blandas, esas que no tienen gran relación con el coeficiente intelectual ni los grados obtenidos. (por ejemplo ver Daniel Goleman. La inteligencia emocional en la empresa. 1ª edición en español. Buenos Aires: Vergara; 1999)

Pretendemos entonces seguir este hilo conductor, el de la inteligencia emocional, el liderazgo situacional y las técnicas de gestión del personal practicadas bajo éstas premisas. Comenzaremos por tomar como destinatario y razón de este trabajo al “personal de contacto” en hotelería por considerar que actúa como pilar de la entrega del servicio y es sin discusión alguna, la cara visible de la empresa.

Pensando en las habilidades blandas o soft issues, podemos decir que existen ciertos comportamientos de las personas en su lugar de trabajo que lejos de ser explícitos, impuestos o regulados, sólo pueden ser desarrollados de forma discrecional. Sin embargo tienen un gran valor a la hora de alcanzar el éxito grupal e individual. Serán estos comportamientos, analizados en su definición e importancia y directamente relacionados con las distintas maneras de promoverlos, lograrlos y mantenerlos, haciendo de ellos la clave para llegar hasta la cima, pero más crucial aún, para no desbarrancar.

Finalmente resta por aclarar que el recorrido se iniciará con las nociones básicas de calidad total y continuará con los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa (ver por ejemplo el trabajo de María Teresa García Garazo. Comportamientos del personal de contacto y su influencia en la efectividad organizativa. Santiago de Compostela: Departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Universidad de Santiago de Compostela; 2004) que vendrían en este caso, a reflejar el resultado de una buena aplicación de la inteligencia emocional y las artes para liderar y conducir en la búsqueda de lo que hemos dado en llamar “Calidad Total del Personal de Contacto en Hotelería”

1.1 Hipótesis

- El accionar del personal de contacto en hotelería tiene una gran ingerencia a la hora de evaluar la calidad del servicio brindado.
- En los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario, el personal de contacto no es objeto de ningún plan concreto que apunte a lograr la calidad total de su desempeño.
- En los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario, no ha sido comprendido aún el concepto de “cliente interno” ni la importancia que el mismo reviste.
- La inteligencia emocional y el liderazgo centrado en el factor humano son herramientas fundamentales para lograr la calidad total del personal de contacto.

1.2 Objetivos

- Construir una nueva mirada hacia la gestión del personal de contacto en empresas de servicios hoteleros.
- Presentar una suerte de modelo de gestión donde el eje de la calidad total sea el factor humano.
- Realizar un análisis que avale la importancia del personal de contacto en hotelería a la hora de brindar un servicio de calidad total.
- Proponer una serie de lineamientos que apunten a lograr la calidad total del personal de contacto en hotelería.
- Encontrar el camino adecuado para fomentar el desarrollo de las “habilidades blandas” o “soft issues” en el personal de contacto.

1.3 Metodología

Luego de haber observado el problema y de haber planteado los objetivos se procedió a la recopilación de material bibliográfico que sustentara y diera un marco teórico a lo propuesto.

Se realizaron dos clases de entrevistas, ambas estaban compuestas por preguntas que posibilitaban las respuestas abiertas y desarrolladas. Uno de los cuestionarios fue dirigido al personal jerárquico y el otro al personal de contacto de cinco hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario.

Las respuestas a las preguntas realizadas, así cómo también las experiencias laborales relatadas por los entrevistados, fueron cruzadas a lo largo de todo el trabajo con la bibliografía escogida.

Finalmente este método de investigación, basado en lo teórico y en lo real y cotidiano, dio origen a una propuesta de gestión de recursos humanos especialmente adaptada al personal de contacto en hotelería.

1.4 Consideraciones Generales

Una buena política de calidad puede constituirse en la base del éxito de cualquier organización.

Esta política debe definir precisamente lo que se espera de los productos o servicios que serán brindados al cliente del mismo modo que debe especificar lo que se espera del empleado o sea el cliente interno quién será en gran medida aquel que tenga en sus manos el éxito o fracaso de todo sistema de calidad que se aplique.

La política de calidad debe ser establecida de manera que pueda ser aplicada a todas las actividades que se realizan en la empresa. No puede aplicarse a solo algunas áreas o

algunos subsistemas debido a que la calidad total funcionará si todos los componentes implicados en la producción se desarrollan en perfecta armonía y se dirigen hacia la concreción de objetivos en común.

La calidad total debe ser un concepto aprendido, adoptado y puesto en práctica con compromiso por todas las personas que integran la organización, ya sea que éstas se encuentren en la cumbre estratégica, en la línea media, en el núcleo operativo, en la parte técnica o en el staff de apoyo.

El concepto de calidad que hoy es mencionado tan a menudo en cualquier contexto empresarial y nos parece tan común, es sin embargo relativamente nuevo y más aún lo es el de calidad total que implica en este caso reducir a cero los índices de errores.

La calidad está conformada por una serie de principios, lineamientos y valores que deben regir la organización. Si bien algunos de los mismos pueden ser comunes a cualquier tipo de empresa, la mayoría de ellos no lo son ya que el concepto de calidad debe adaptarse, a cada corporación según el contexto social, económico y cultural en el que la misma opera.

En Estados Unidos durante la segunda guerra mundial, cuando los sistemas productivos resultaron inadecuados para cumplir las exigencias del estado de guerra y semi guerra, tuvo que utilizarse el control de calidad para poder producir artículos militares similares de menor costo y en gran volumen.

En Inglaterra también se desarrolló el control de calidad muy pronto, haciéndose evidente su aplicación, en la adopción de las normas británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E.S. Pearson.

En Japón, se utilizaba el método Taylor en ciertas áreas, este método exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas aun así Japón competía en costos y precios, pero no en calidad, por lo que seguía siendo la época de los "productos baratos y malos".

El control de calidad estadístico en Japón, dio inicio en mayo de 1946, cuando al quedar derrotado y en ruinas y siendo ocupado por las fuerzas norteamericanas, éstas encontraron fallas frecuentes en el servicio telefónico, haciéndolo poco confiable; viendo y analizando estos defectos las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que aplicara el control de calidad moderno.

Los norteamericanos impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación, lo cual ocasionó muchos problemas, pero a pesar de todo, los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano pronto se difundió mas allá de la industria de telecomunicaciones.

Los japoneses comprendieron que la química, la física y las matemáticas son universales, por lo tanto aplicables en cualquier parte del mundo, pero en el caso de control de calidad, están en juego factores humanos y sociales, por lo mismo, por muy buenos que fueran los métodos norteamericanos y británicos, no podían importarse al Japón sin antes ser modificados, por lo que decidieron crear un método japonés elaborando sus propios textos.

Los países que hoy son grandes potencias fueron los precursores en la implementación de sistemas de calidad creados específicamente para satisfacer determinadas necesidades en determinados contextos, lo mismo ocurrió con las más exitosas empresas de la actualidad. Para comenzar a pensar en ser competitivas y más aún en ser exitosas las empresas deben como primera medida implementar sistemas de calidad total y siguiendo los lineamientos y principios generales establecer las modificaciones inherentes a cada caso.

Reconociendo la individualidad y particularidad que debe observar cada corporación a la hora de adoptar el concepto de calidad total, este trabajo se basa en el análisis de la importancia del “personal” en las empresas de servicios hoteleros, concretamente, en “La Calidad Total del Personal en Contacto”

Así como en el pasado cada sistema de calidad fue adaptado al entorno en el cual se encontraba inmersa la empresa que iba a implementarlo, debemos tener en cuenta que hay que crear sistemas o subsistemas adaptados a cada tipo de empresa.

Si bien sabemos que en toda la organización deben regir los principios de la calidad total, dentro de cada estructura en particular siempre existen ciertos sectores o actividades que deberían ser objeto de un análisis más exhaustivo ya que suelen tener mayor injerencia en el producto final que maneja la organización. Son acciones que generalmente inciden en mayor medida en la *identidad* de la empresa.

En hotelería este tipo de actividades involucradas más estrechamente en el resultado del producto final y de mayor responsabilidad a la hora de satisfacer al cliente externo las realiza el cliente interno, más específicamente el “personal en contacto”. Este grupo de personas deberá ser objeto directo de un “plan de calidad total” pensado específicamente para la mejora continua de su desempeño.

Hoy en día se hace obsoleto comenzar a hablar de “calidad total del personal en contacto” basándonos únicamente en su capacitación y formación académica. No queremos decir que esto no sea importante sino que, por el contrario, al apuntar a determinado nivel de excelencia, este tipo de requisitos formales deben cumplirse sí o sí.

Los procesos de selección deberían hacerse entre los candidatos con más y mejor formación y entre aquellos que cuenten con el desempeño académico más sobresaliente. Dentro de este grupo se procederá a la búsqueda de aquél que reúna las características que son de tanta relevancia en la actualidad para cualquier empresa de avanzada que apunte a la calidad total de su personal.

Estos factores personales a desarrollar se conocen hoy en día bajo distintas denominaciones, una de ellas es la de “Comportamientos de Ciudadanía Organizativa” y están muy ligados por otro lado al desarrollo de “La Inteligencia Emocional”. Las características de los mismos poco tienen que ver, como decía antes, con la capacitación formal de los individuos, sus títulos de grado, maestrías, especializaciones o postgrados. Todos estos componentes deben estar ya presentes en los individuos y el desafío será el de promover las “Soft Issues” como decía Claus Möller, dando por sentado que las “Hard Issues” ya deberían estar presentes.

En este trabajo se toma como base de la calidad total en empresas de servicios hoteleros a las piedras angulares de la organización, “los clientes internos”, considerando el manejo de la “inteligencia emocional” y la práctica del “liderazgo” orientado a las personas como elementos propiciadores de los (CCO) “Comportamientos de Ciudadanía Organizativa” en directa relación con el éxito o fracaso de lo proyectado.

Antes de explicar qué y cuáles son los “Comportamientos de Ciudadanía Organizativa” que serán fundamentales a la hora de medir la “Calidad total del personal de contacto” expondré a continuación algunas definiciones de calidad total que fueron escogidas especialmente por adecuarse y ajustarse al rumbo de esta investigación, o sea, la calidad centrada en el factor humano.

2. Conceptos de “Calidad Total” aplicados al factor humano

- *“Para que la calidad total se logre en plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad, y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la **educación previa de sus trabajadores** para conseguir una **población laboral más predispuesta**, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor **criterio para sugerir cambios** en provecho de la calidad, con mejor **capacidad de análisis** y con el **conocimiento y poder para enmendar errores**”* (anónimo)
- *“Es el proceso de **mejora continua**, que se inicia cuando **las personas saben lo que tienen que hacer** y lo hacen correctamente, conocen su función y la desarrollan plena y adecuadamente”* (Harrington, El Financiero de México).
- *“La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo **especial énfasis en el cliente interno** y en la mejora continua”*(anónimo)
- *“La calidad, no es un concepto aislado ni se logra de un día para el otro, descansa en fuertes **valores** que se presentan en el medio ambiente así como en otros que se adquieren con **esfuerzo y disciplina**”* (Rafael Picolo, Director general de Hewlett Packard)
- *“La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora continua del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una maquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están **comprometidos con los objetivos empresariales**”*(anónimo)

- “Significa buscar **cero defectos**, hacer las cosas bien desde la primera vez y cumplir con los requisitos del cliente. Es un equilibrio de elementos como son: el **liderazgo**, la actualización de habilidades, sistema y un **ambiente propicio** para aplicarlos” (Daniel Inda, Director general de Cross By Asociados de México)

2.1 Propuesta de premisas básicas para la calidad total del personal

Después de analizar estos conceptos se han podido seleccionar algunos puntos clave que sirvieron para la elaboración de un listado de premisas básicas para el logro de la calidad total orientada al personal.

- *Educación previa de los trabajadores*
- *Desarrollo de una población laboral mejor predispuesta*
- *Fomento de criterio para sugerir cambios*
- *Capacidad de análisis*
- *Conocimiento y poder*
- *Mejora continua*
- *Saber cómo y qué hacer*
- *Énfasis en el cliente interno*
- *Valores compartidos*
- *Esfuerzo y disciplina*
- *Compromiso con los objetivos empresariales*
- *Cero defectos*
- *Liderazgo*
- *Ambiente propicio*

El objetivo que se persigue al elaborar esta lista es el de trazar un eje a través del cual conducirnos a la hora de abordar un nuevo enfoque de la calidad. Esa mirada diferente estará centrada en los servicios que como hemos dicho antes, son intangibles y por lo tanto la calidad de los mismos no es mensurable y es a su vez absolutamente subjetiva. Paso a

paso iremos constatando la importancia de los puntos expuestos en la lista de premisas básicas y mostrando los caminos sugeridos para su consecución.

Antes de iniciarnos en ese trayecto debemos conocer las técnicas que se desarrollan usualmente en hotelería para “medir” la calidad de los servicios.

2.2 Métodos utilizados actualmente en el sector hotelero

En hotelería puntualmente, lo que suele aplicarse es el “control de calidad” que no es otra cosa que el “control de resultados”. El control de resultados se basa en el producto final, ayuda a corregir los errores que evitarán futuras pérdidas pero la información obtenida se basa en el análisis de los errores ya cometidos y las pérdidas ya sufridas.

En una industria textil, por ejemplo, los productos defectuosos pueden descartarse del lote que saldrá a la venta pero en la industria de intangibles los servicios no pueden borrarse o descartarse debido que se elaboran y consumen en el mismo momento. Es por esto que creemos que el control de resultados no es suficiente para asegurar la calidad total.

Según Juan R. Mestres Soler en su libro Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera, comúnmente en los hoteles se utiliza el sistema de encuestas directas, el método de cliente oculto o simulado y el panel de clientes.

- Las encuestas directas dan a conocer el grado de satisfacción de la clientela y se proyectan a todos los huéspedes y clientes.
- La técnica del cliente oculto proporciona información objetiva desde el punto de vista de un cliente medio a través de una evaluación profesional.
- La técnica del panel de clientes se proyecta sobre los clientes habituales ya que éstos pueden calibrar la evolución hacia la mejora en el tiempo.

Todas estas técnicas aplicadas en conjunto son de gran valor en el momento de medir la calidad del servicio que se está ofreciendo. Pero la pregunta ahora es la siguiente:

¿Lo único que podemos hacer es medir la calidad a partir de los resultados ya obtenidos?

Creemos que antes de **“mensurar la calidad”** debe hacerse todo lo posible por **“asegurar la calidad total”** y eso se hace antes, durante y siempre, minuto a minuto, no después de que los errores hayan sido ya identificados por los pasajeros. Por eso es que en este trabajo consideramos más determinante el “control de procesos” que el “control de resultados”.

Para asegurar la calidad total es necesario asegurar primero la calidad de las personas que participan de la elaboración del servicio y la calidad de cada acción llevada a cabo por las mismas. De esta forma estaríamos reduciendo sensiblemente los índices de error.

Si hablamos de las acciones llevadas a cabo en el lugar de trabajo, necesariamente debemos referirnos a un conjunto de actitudes personales que generarán comportamientos que podrán favorecer o perjudicar la entrega del servicio.

En la búsqueda de la calidad total del personal de contacto en hotelería, debemos encontrar la forma de propiciar aquellos comportamientos positivos no regulados que generarán a su vez una serie de importantes beneficios específicos y colaterales.

3. Comportamientos de Ciudadanía Organizativa

Antes de saber cómo propiciarlos debemos entender qué son y a qué apuntan.

Katz (1964) señaló que un comportamiento imprescindible para el funcionamiento efectivo de toda organización es estimular la buena voluntad del empleado de llevar a cabo acciones innovadoras y espontáneas que van más allá de los requerimientos formales de su puesto. Acciones que fueron denominadas por Smith, Organ y Near (1983) como “Organizational Citizenship Behaviors” (Comportamientos de Ciudadanía Organizativa).

Los CCO se han definido de diferentes maneras, aunque muchas de estas definiciones comparten elementos clave que indican que:

- *Representan comportamientos más allá de lo formalmente prescrito en un papel.*
 - *Son discrecionales por naturaleza.*
 - *No aparecen en el contexto de la estructura de recompensas formales de la organización.*
 - *Son sumamente importantes para el funcionamiento y el éxito de una organización.*
- Organ 1988, Mackenzie, Podsakoff y Fetter 1993, Podsakoff y Mackenzie 1994.

Donovan (1999) sugiere que los comportamientos de ciudadanía del personal de contacto pueden ser vistos como una filosofía del marketing interno. Esta filosofía tendrá un significativo impacto en el tipo de relaciones que se establecen entre los empleados y la organización y, por consiguiente, afectará al nivel de CCO que el empleado desarrolle.

“Probablemente los empleados que sienten que la organización se preocupa por ellos basarán su relación más en lo social que en lo económico. Una organización que envía un mensaje claro y sincero de que valora a sus empleados y se identifica con sus objetivos, estimulará al personal a esforzarse más de lo estipulado, desarrollando comportamientos de ciudadanía organizativa por voluntad propia”. García Garazo 2004.

Varios autores han definido y conceptualizado la idea de CCO (Mackenzie, Podsakoff y Fetter 1993; Van Dyne, Graham y Dienesch 1994; Netemeyer, Boles, Mckee y MacMurrian 1997). Sin embargo y como afirma María Teresa García Garazo en su trabajo, el tema casi no ha sido abordado desde el punto de vista hotelero, rama en la que los CCO, son más que necesarios para asegurar la calidad del servicio ya que se trata de acciones que el cliente tiene muy en cuenta a la hora de valorar lo recibido. Este tipo de comportamientos es el que marcará una diferencia clara entre las distintas empresas y es el que quedará grabado en la mente del consumidor siendo una importante herramienta para su fidelización.

3.1 La importancia de los CCO en los servicios

Según Philip Kotler en su libro “Fundamentos de Mercadotecnia”, los servicios tienen ciertas características que los diferencian de los productos. Las mismas suelen generar un estado de tensión en los huéspedes a la hora de percibir el servicio y por otro lado hacen muy difícil, para los proveedores, la tarea de establecer cualquier mecanismo de control en el proceso. Si bien la mayoría de estas particularidades deben ser aceptadas y solo se puede incidir sobre ellas de modo superficial, tratando de “enmascararlas”, existe una, muy importante, que puede perder toda su carga negativa e incluso convertirse en una ventaja competitiva para la empresa.

A continuación haremos un repaso por éstas características y un análisis de la implicancia de los CCO en las mismas.

Intangibilidad: Los servicios no pueden verse, degustarse, sentirse, oírse ni olerse antes de su adquisición.

Para reducir la incertidumbre causada por la intangibilidad, los clientes buscan una evidencia tangible que les proporcione información y confianza sobre el servicio.

Esta particularidad del servicio puede tratarse de varias maneras. La impresión inicial que cualquiera pueda tener del establecimiento con solo pasar por la puerta o ingresar al lobby

estará diciendo mucho del servicio que éste pueda llegar a prestar, por esto las empresas se concentran por ejemplo, en la fachada del hotel, en el aspecto de los empleados, en la decoración, iluminación y hasta en la temperatura del lugar. Sin embargo, como decía anteriormente, solo será una manera de mitigar la incertidumbre debido a que finalmente la característica prevalecerá: el cliente no podrá probar el servicio antes de adquirirlo.

Inseparabilidad: Un servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o una máquina. Es decir que, para que el cliente pueda hacer uso del servicio que adquirió, sí o sí el prestador debe estar presente.

Para trabajar con estas características se idearon sistemas de atención cada vez más veloces, se impuso la famosa filosofía del “just in time” y mientras mejores son los hoteles, más empleados por huésped hay, de manera que nadie tenga que esperar, retrasarse en un check in o un check out, aguardar más de la cuenta para que el bellboy cargue sus maletas, etc., etc.

Sin embargo por más planificado que todo esté, puede suceder que sin aviso previo, en un día habitual de trabajo donde todo parece bajo control, arribe al hotel un contingente de veinte personas que desea alojarse. No hace falta decir que por profesional que sea la atención, y a pesar de la buena voluntad que pongan los recepcionistas, se originarán ciertas demoras y por supuesto algunas personas se sentirán molestas.

Como podemos observar, no hay mucho más que hacer, la característica de la inseparabilidad por fin prevalecerá, los huéspedes no podrán brindarse el servicio a sí mismos, ni podrán agilizar los pasos de atención por más apresurados que estén.

Carácter perecedero: Los servicios no pueden almacenarse. Si un hotel que cuenta con doscientas plazas, una noche ocupa sólo cien, no podrá vender trescientas al día siguiente.

Para minimizar el impacto de la pérdida en el caso de un “no-show”, los hoteles suelen cobrar un porcentaje del costo de la habitación en el momento de realizarse la reserva. Por otro lado se maneja un sistema de precios variables según las distintas temporadas, de este

modo en temporada baja la ocupación no merma tanto ya que se tienta a los pasajeros con precios inferiores a los habituales. De todas maneras puede suceder, por ejemplo, que todo un grupo postergue su llegada a último momento originando pérdidas significativas.

Las características enunciadas hasta el momento difícilmente podrán revertirse pero con un buen desarrollo de los “Comportamientos de Ciudadanía Organizativa” podrán al menos minimizarse sus efectos negativos.

Gracias a estos comportamientos, la siguiente de las características puede convertir toda su posible carga negativa en algo beneficioso que distinga a la empresa y que actúe como fuente de fidelización de los clientes.

Heterogeneidad: Los servicios varían tantas veces como son brindados. Su calidad depende de quién los brinda, de cuándo, cómo y dónde se ofrecen, pero también de quién los recibe.

El servicio brindado y percibido, variará tantas veces como tantos huéspedes y empleados participen en el sistema y cambiará también de acuerdo a los diferentes entornos en los cuales se encuentren inmersas las organizaciones. Por esto cada hotel debe adoptar un sistema de gestión a partir del profundo conocimiento de todos los integrantes de su propio establecimiento. Aun así siempre será muy complejo establecer un sistema de calidad total dado que todos los eslabones de este particular servicio son personas. Con las personas no se puede establecer mecanismos confiables de control y menos en los servicios, por otra particularidad que éstos poseen:

Los empleados que establecen contacto con los usuarios, forman parte del producto. Los usuarios que se encuentran en el mismo sitio y momento donde se les brinda el servicio a otros aparte de ellos mismos, también forman parte del producto.

Por ejemplo: Si el estado anímico de aquel que provee el servicio ese día no es muy positivo y traduce sus inquietudes y malestares personales en el desarrollo del trabajo que realiza, el cliente seguramente se verá afectado.

Si el cliente no se comporta de acuerdo a los parámetros o reglamentos estipulados por la organización, al proveedor le resultará engorroso brindar un servicio satisfactorio y se verán afectados tanto el cliente interno, como el resto de los huéspedes o clientes externos.

Por todas las consideraciones hechas con anterioridad podemos decir que la satisfacción del cliente externo es clave para el éxito de la organización pero depende totalmente de la satisfacción del cliente interno.

Los establecimientos hoteleros en su mayoría comprenden la importancia de los “clientes externos”, pero también deben comprender que los empleados son “clientes internos” que tienen en sus manos el poder de conseguir o no gran parte de los objetivos planteados.

El adoptar y comprender estos conceptos es un paso muy importante en el camino hacia la excelencia del servicio.

Hoy en día nos encontramos inmersos en “La Era del Capital Humano” y según Claus Möller muchas organizaciones toman a la gente incorrecta y una de las razones es que solo buscan lo que llamamos las características técnicas (hard issues) de una persona y no las humanas (soft issues). Generalmente esto se da sobre todo en las organizaciones burocráticas que se han quedado en la “Segunda Ola” (Alvin Tofler), donde prevalecen las hard issues ya que son más fáciles de comprobar y por lo tanto de controlar.

Si las soft issues pueden ser de gran importancia para cualquier empresa lo serán más aún en un hotel donde los empleados no manejará piezas, computadoras o maquinarias sino que estarán a cargo de la satisfacción de personas.

La heterogeneidad de los servicios, muy a menudo es tomada por varios autores como un factor de riesgo a la hora de establecer la calidad total. Sin embargo creemos, que es justamente el factor que posibilitará marcar la diferencia entre una empresa y otra.

Hemos visto que las dificultades que se presentan están íntimamente ligadas a las aptitudes emocionales de los participantes del servicio y éstas aptitudes pueden ser controladas,

desarrolladas y direccionadas en favor del hotel. Una vez logrado este objetivo los clientes internos podrán generar por motus proprio los “CCO” necesarios para el cambio.

La heterogeneidad bien administrada pasará a ser entonces “el caballito de batalla” de la organización. Será el factor que permitirá hacer una mayor segmentación, brindar a cada uno lo que realmente necesita, suprimir los servicios de producción “masiva” y fidelizar a los clientes externos gracias al trato diferenciado que todos buscan.

Finalmente esta característica también se convertirá en el camino a través del cual los “clientes internos” podrán poner en práctica sus conocimientos, experiencias y sentimientos en función de la calidad total perseguida desarrollando al máximo los CCO.

A continuación veremos, cuáles son aquellos “Comportamientos de Ciudadanía Organizativa” que deben ser puestos en marcha.

Según María Teresa García Garazo del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela en su trabajo sobre “Comportamientos del personal de contacto y su influencia en la efectividad organizativa”, la mayoría de los estudios sobre comportamientos de ciudadanía organizativa se han centrado principalmente en el modelo que proviene de la escuela asociada a la Universidad de Indiana.

Los investigadores han desarrollado una distinción conceptual entre intra- rol o comportamientos dependientes de la tarea y extra rol o contribuciones sociales e identificaron como dimensiones de estos comportamientos: altruismo “altruism”, cortesía “courtesy”, deportividad “sportmanship”, virtud cívica “civic virtue” y conciencia “conscientiousness”.

La autora del trabajo sobre CCO ha enumerado las definiciones que los investigadores de la Universidad de Indiana han realizado sobre las distintas dimensiones, agregando algunas enunciadas por otros autores que han tratado el mismo tema.

3.2 Dimensiones de los CCO

Deportividad: Aceptación de circunstancias no ideales por parte de los empleados.

Virtud Cívica: Participación responsable en la vida política de la empresa, acudiendo a reuniones o realizando tareas aunque no hayan sido indicadas.

Participación: Comportamiento que indican el compromiso activo y responsable del personal en el gobierno y desarrollo de la organización a través de sugerencias.

Altruismo: Comportamientos discrecionales de ayuda o apoyo a otros miembros de la organización en sus tareas.

Comportamientos de ayuda: Incluyen:

Altruismo: Acciones voluntarias para ayudar a otros con problemas en el trabajo.

Cortesía: Comportamientos dirigidos a prevenir o evitar problemas derivados de la relación de trabajo con los compañeros. Son acciones que ayudan a prevenir los conflictos originados entre el personal en el ambiente laboral.

Pacificador: Acciones que ayudan a prevenir y resolver conflictos interpersonales.

Conciencia: Deseo de superar los requerimientos formales del puesto de trabajo en aspectos tales como puntualidad o conservación y mantenimiento de los recursos de la organización.

Obediencia: Utilización cuidadosa de los recursos organizativos y cumplimiento de los procedimientos de trabajo respetando las reglas e instrucciones.

Entrega del servicio: Comportamientos del personal en contacto que indican responsabilidad sirviendo al cliente, respetando el seguimiento de las reglas.

Lealtad: Acciones que indican fidelidad a la organización como un todo más allá de intereses individuales, de grupo o de departamento. Comportamientos del personal en contacto que apuntan a promocionar y proteger los intereses de la empresa frente a terceros.

Si bien el desarrollo de todos estos comportamientos puede ser altamente beneficioso para cualquier empresa, según el tipo de organización habrá algunos que serán más apropiados o adecuados.

3.3 Los CCO aplicados al personal de contacto en hotelería

Para hotelería y enfocándonos siempre en la calidad total del personal en contacto se pueden extraer de la lista general de CCO ciertos puntos que irán más acorde con la estructura organizativa. Se han seleccionado, asignado nuevos nombres, reelaborado, explicado y ejemplificado por lo tanto los siguientes:

Tolerancia (antes Deportividad)

Aceptación de circunstancias laborales no ideales por parte de los empleados sin la emisión de quejas o renuncias en los momentos álgidos.

El desarrollo de este comportamiento es fundamental para el personal de contacto ya que deben ser capaces de lidiar con circunstancias no ideales en el contexto laboral sin que esto empañe el correcto desarrollo de sus tareas.

Tomemos en cuenta, por ejemplo, al personal de recepción que en un día agitado con gran cantidad de check in y check out sufren distintos inconvenientes que dificultan su accionar.

Supongamos que el sistema computarizado ha colapsado; un huésped ha perdido su vuelo por que los recepcionistas olvidaron despertarlo y como consecuencia se encuentra en el front desk exigiendo una solución inmediata; uno de los bellboys se ha ausentado sin previo aviso por lo que los recepcionistas deben cargar maletas y conducir a los huéspedes a sus respectivas habitaciones mientras tratan de continuar con sus tareas específicas; sumado

todo esto a que el día de pago se ha retrasado bastante, por razones que se desconocen, generando malestar y enojo en el equipo.

En este contexto no sería nada extraño que cualquiera pudiera colapsar, sin embargo es de vital importancia conservar la calma y abstraerse de las emociones negativas que la situación pudiera generar en cada uno. El objetivo deber ser el de manejar todo profesionalmente, tratando de evitar otros conflictos colaterales como la pérdida de nuevos clientes o la fidelidad de los huéspedes asiduos.

Actitud de pertenencia (antes Virtud Cívica y Participación)

Comportamientos que indican el involucramiento activo y responsable del personal en la vida política de la empresa. Esto se demuestra, por ejemplo, acudiendo a reuniones aunque éstas no sean de carácter obligatorio o realizando diversas tareas aunque las mismas no hayan sido especificadas. Se refleja por otro lado, participando en el desarrollo y gobierno de la organización evidenciando así una marcada orientación al servicio y a su mejora constante a través de sugerencias que apunten a la calidad total.

Este tipo de comportamiento no sólo se verá reflejado de forma positiva en las actividades del personal de contacto, sino que su desarrollo puede brindar además un alto beneficio a toda la organización incidiendo en todas las tareas que en ella se llevan a cabo y en los resultados de todos los departamentos que la conforman.

El personal de contacto gracias a su interacción continua con el huésped puede brindar información sumamente útil para la mejora del servicio que se está prestando en el hotel. La participación y compromiso de este grupo de personas en la gestión, política, cultura y actividades de planeamiento de la empresa es una de las más valiosas ya que son ellos los que pueden detectar y transmitir las necesidades de los clientes y a partir del conocimiento que adquieren gracias a sus tareas son los más aptos para sugerir e implementar cambios que apunten a la calidad total.

El personal de recepción por ejemplo puede saber qué cosas agradaron y cuáles no a un huésped ya que éste generalmente si tiene algo que expresar lo hará comunicándose siempre con quienes están detrás del mostrador debido a que son el rostro visible del hotel.

Por otro lado este personal de contacto, debido a que todo el tiempo está trabajando en la línea de fuego, seguramente podrá aportar soluciones a ciertos conflictos organizacionales a los que otros no le ven salida alguna.

La recepción de un hotel es el punto donde acontecen simultáneamente todos los sucesos positivos y negativos de la vida cotidiana del establecimiento. Casi siempre, cuando surge un problema, no llega solo sino acompañado por una cadena de éstos y todo dentro de un sistema que no puede detenerse, los empleados deben continuar en sus funciones a la par que resuelven los conflictos planteados casi intuitivamente, sin tiempo para el análisis.

La capacidad de accionar bajo presión que el entrenamiento continuo en el campo de acción le otorga al personal de contacto, debe ser valorada, tenida en cuenta y aprovechada por aquellos que ostentan el poder decisorio dentro de la cadena de mando. La información y aportes personales que puede brindar el departamento de recepción será de gran importancia para todos los demás departamentos.

Por ejemplo: El departamento de housekeeping sabrá en qué debe mejorar gracias a las quejas que los huéspedes pudieran dirigir a los recepcionistas sobre la pulcritud o aprovisionamiento de las habitaciones en el hotel.

El departamento de marketing y comercialización podrá continuar con las mismas estrategias o variarlas gracias a la información recolectada por un recepcionista que no hizo más que preguntarle a un nuevo huésped, cómo tomó conocimiento del hotel y por qué motivos lo eligió en lugar de otro.

Compañerismo y solidaridad – (Antes, Altruismo, Cortesía y Pacificador). En este punto hacemos referencia a algunos de los comportamientos de ayuda expuestos anteriormente y los desarrollamos, todos bajo un mismo concepto.

Este tipo de comportamiento es el que posibilitará la creación y conservación de un ambiente de trabajo favorable. Son acciones voluntarias dirigidas a ayudar a otros con problemas en el desarrollo de sus labores y son también conductas que apuntan a la prevención y resolución de los conflictos interpersonales.

Siguiendo con el análisis sobre la base del personal de contacto, podemos decir que en el área de recepción el desarrollo de este comportamiento no es sólo beneficioso sino que absolutamente necesario. Esto se debe a que la mayoría de las tareas que allí se realizan se hacen de cara al público por lo que cualquier problema será directamente percibido por los huéspedes y tomado como muestra de la imagen corporativa del hotel.

La ayuda que los integrantes del departamento pudieran prestarse entre sí, por ejemplo, en momentos de gran ocupación es fundamental no solo para la persona que requiere de esta ayuda si no que lo es también para el resto del personal que trabaja de forma sincronizada dependiendo unos de otros para llevar a cabo las tareas que a primera vista pudieran parecer individuales.

En un día de muchos ingresos y salidas, la colaboración que el personal de recepción pudiera prestar será la que marcará la diferencia entre la satisfacción y la insatisfacción de los pasajeros del hotel.

La telefonista, en sus momentos libres, podrá realizar parte de los check in y check out en su computadora aunque ésta no sea su función y nadie vaya a recompensarla o castigarla por prestar o no la ayuda necesaria. Quien se encarga solo de las reservas podrá tal vez encargarse de supervisar a los bellboys indicándoles por ejemplo a qué habitaciones se debe acompañar a cada huésped.

El éxito del departamento dependerá de que nadie circunscriba sus acciones sólo a las tareas que le fueron específicamente asignadas y de que todos comprendan que el trabajo en equipo es mucho más efectivo y redituable que el individual.

Por otro lado sabemos que en todo lugar de trabajo surgirán conflictos interpersonales, simplemente por que todos son diferentes y en momentos de tensión la mayoría de la gente tiende a enfrentarse o rivalizar. Las acciones desarrolladas en función de la minimización y resolución de los problemas personales entre compañeros serán de gran valor para la calidad total del servicio brindado.

Un empleado no sólo debe tratar de evitar los conflictos entre él y sus compañeros mostrando actitudes de cortesía y empatía o cuidando las formas, sino que debe tratar de interceder si les es posible en las disputas que pudieran surgir entre otros compañeros, sin mostrarse de un lado u otro, si no tratando de calmar y aplacar las diferencias aunque éstas puedan parecer irreconciliables.

En recepción este tipo de comportamiento será el que ayudará a mostrar una imagen positiva del hotel a los pasajeros. Sería sumamente negativo para toda la organización que los huéspedes presenciaran una discusión o agresión entre el personal.

Digo que este tipo de actitud es imprescindible en recepción mucho más aún que en otros departamentos, por que si bien los conflictos interpersonales que pudieran surgir en cualquier sector siempre serán negativos para la empresa, lo serán mucho más, allí donde las discusiones no pueden resolverse de puertas para adentro sino ante todo aquel que se encuentre en el lugar para presenciarlas.

Honestidad y responsabilidad – (Antes, Conciencia)

Acciones que apuntan a superar los requerimientos escritos y formales del puesto en aspectos tales como puntualidad (ser puntual responsablemente en el trabajo implica siempre llegar “antes” de lo acordado), conservación, mantenimiento y aprovechamiento de los recursos de la organización.

En este punto se trata de entender inteligentemente que todo aquello que perjudique a la organización perjudicará en la misma medida o más a sus integrantes, ya sea a corto, mediano o largo plazo, finalmente sucederá.

A continuación haremos referencia a algunas actitudes, muy comunes, que aunque parezcan poco importantes, inocentes o inofensivas hacen a la base del concepto que tratamos de exponer.

Por ejemplo: Una telefonista en la recepción de un hotel que hace uso indebido de su instrumento de trabajo, de su tiempo y puesto, realizando o recibiendo llamadas personales constantemente.

Muchos podrán decir que el volumen de llamadas que la empleada realiza dificilmente atente contra la economía del hotel, pero más allá de eso debemos puntualizar en otro tipo de problemas más importantes todavía que surgen de esta infracción, como por ejemplo, la gente que desea comunicarse con recepción y no puede, ya sea porque les da ocupado o simplemente porque no los atienden. Esta gente de la que hablo, podría tratarse de un huésped con algún problema en su habitación, podría tratarse también del personal de housekeeping que debe avisar sobre las habitaciones que ya están vacías y limpias para ser vendidas del mismo modo que podría estar alertando sobre un desperfecto de último momento en una habitación a la que no se puede enviar a ningún pasajero.

Solo resta imaginar la magnitud de los problemas colaterales que la actitud irresponsable de la empleada puede originar.

Otro tipo de comportamiento bastante común es el arribo, justo, sobre la hora indicada para marcar la tarjeta.

El empleado de recepción, por ejemplo, que ha llegado en ese momento y finalmente logró marcar la tarjeta en el horario estipulado seguramente no saldrá perjudicado por que ningún superior podrá reprenderlo por una tardanza. Sin embargo debemos pensar en el compañero de dicho empleado que sin dudas deberá abandonar su puesto más tarde debido a que por ejemplo tendrá que esperar a que el otro se ponga su uniforme o deberá pasar más tiempo en recepción para ponerlo al corriente de las novedades del día, tarea que debía ser realizada unos minutos antes de su horario de salida. Esta actitud seguramente generará molestias y enfrentamientos innecesarios que podrían haberse evitado.

Como venimos diciendo, habitualmente hay otros acontecimientos que pueden desatarse de manera indirecta, agravando la situación. Por ejemplo, si llegaran algunos huéspedes al hotel mientras el empleado retrasado se encuentra todavía en el vestuario o si el mismo estuviera siendo actualizado por su compañero, seguramente este último tendrá que participar de la atención de los nuevos pasajeros sumándose aún más tareas y tiempo fuera de su horario de trabajo. Si este empleado realiza las labores que no le corresponden, fuera del tiempo que le corresponde, con buena voluntad y sin hacer reclamos, soportando que su compañero no practique para con él ninguno de los “comportamientos de ciudadanía organizativa”, podríamos decir que estamos frente alguien que hace un excelente uso y desarrollo de los CCO, ya que es solidario, denota una fuerte actitud de pertenencia y practica con éxito la tolerancia.

Si bien es posible lograr que el personal desarrolle y ponga en práctica estos comportamientos positivos es también muy posible que en el camino se pierdan o abandonen al no sentirse tratados con justicia.

Es en este punto donde un buen líder debe hacer uso de sus facultades, equilibrando la balanza a partir del control y seguimiento de aquellos agentes que no pueden o no quieren asumir estos comportamientos en perjuicio directo de aquellos que sí los practican.

Seguimiento del reglamento – (Antes, Obediencia) En este caso si bien se conserva el concepto original se ha optado por cambiar el nombre con que otros autores se refieren a este tipo de comportamiento por considerar que su connotación podría generar controversias y resultar poco agradable al oído.

Este comportamiento hace referencia al cumplimiento de los procedimientos de trabajo respetando las reglas e instrucciones que rigen la organización.

Revisaremos con mayor detenimiento esta dimensión de los CCO.

Sabemos que todas las organizaciones, actúen estas con o sin fines lucro, deben seguir una serie de reglamentaciones, leyes y políticas internas que regulan la convivencia y el

accionar de sus integrantes posibilitando así el seguimiento y control de las tareas que en la misma se llevan a cabo. Por otro lado debemos tener en claro que los mecanismos de control ejercidos, ya sean durante el proceso o sobre los resultados, deben siempre tener como máximo objetivo la calidad total en todos sus aspectos.

En hotelería los reglamentos y políticas de cada empresa existen en función de la creación de servicios uniformes, prestaciones regidas por un lineamiento que los empleados deben seguir para que todo aquello que se realice sea consecuente con la imagen que el hotel proyecta a la comunidad. Sin embargo, las directivas que en su origen generalmente son pensadas para promover la excelencia, muchas veces actúan como barreras que impiden a los empleados el desarrollo de un servicio acorde a las particularidades de cada huésped.

Hemos visto que el grupo que más posibilidades tiene de detectar las necesidades cambiantes de los pasajeros es aquél conformado por el personal de contacto. Es en recepción donde se reciben las quejas y las demostraciones de satisfacción. Son casi siempre los recepcionistas quienes perciben la personalidad, el estado de ánimo o los gustos de cada cliente. Es por esto que si bien todos deberían tener un reglamento básico al cual atenerse y que a su vez actúe como marco de referencia y contención para el personal, las bajadas de línea muy cerradas y los discursos y saludos enlatados pueden muchas veces ir en detrimento del servicio prestado. Así es como algunas de las reglamentaciones deben ser flexibles y globales confiando siempre en el sentido común que el personal capacitado sabrá aplicar.

Durante el desarrollo de una de las tantas entrevistas realizadas para este trabajo, nuestro interlocutor, alguien que trabaja en la recepción de un hotel de cuatro estrellas desde hace varios años, nos contó una anécdota que ejemplifica a la perfección lo que se ha expuesto.

Con la llegada del nuevo gerente, un hombre joven de educación formal y poseedor de un amplio bagaje de técnicas y conocimientos modernos, todos los empleados del hotel debieron atenerse a nuevas reglamentaciones y directivas en cuanto a su forma de actuar dentro de la organización, reformas éstas que apuntaban a un servicio de calidad total

acorde a los tiempos actuales y que ayudarían a la organización a competir de igual a igual con los hoteles pertenecientes a cadenas internacionales.

En todos los departamentos sin excepción se produjeron modificaciones estructurales, cambios de conducta y accionar. En la recepción cada empleado fue instruido sobre como atender el teléfono, qué discurso de bienvenida se debía utilizar y qué trato debían recibir todos aquellos que se hospedarán en el hotel. La nueva forma de actuar apuntaba a hacer sentir a todos como en su propia casa (concepto nada nuevo para quienes trabajaban en esa empresa desde hacía años). Cuando el gerente les anunció “la gran estrategia”, para nadie significó un problema, de todas formas era algo que se practicaba desde siempre y se relacionaba con el comportamiento discrecional de cada empleado en base al conocimiento que cada uno tenía de los pasajeros.

La sorpresa llegó en el momento en que el nuevo directivo les proporcionó una serie de pequeños discursos cerrados y preguntas estructuradas que el personal en contacto debía poner en práctica con todos y cada uno de los huéspedes para lograr fidelizarlos a través de la creación de relaciones amistosas, en un ambiente “hogareño”. Algunos de los lineamientos a tener en cuenta para alcanzar este propósito eran los siguientes:

Tratar a todos por su nombre, en lo posible su nombre de pila, por ejemplo: ¡Buen día Señor Jorge!

Preguntar a todos por su familia (Cómo estaba compuesta, por ejemplo) y utilizar esta información para enviar saludos a los parientes y hacer referencias cariñosas sobre los hijos y nietos en caso de que el pasajero los tuviera. Según el nuevo gerente esto sería de gran efectividad; a todo el mundo le gustaba hablar de sus afectos.

Preguntar a todos sobre su trabajo o profesión, sus intereses personales y el motivo que los traía de visita.

Y finalmente pero no menos importante, cuando los huéspedes volvieran al hotel después de un día fuera del mismo, debía preguntárseles, cómo la habían pasado, si habían tenido

una jornada agradable y si los negocios y el trabajo iban bien (A todos sin excepción; no había que hacer diferencias)

De más está decir que las indicaciones no agradaron mucho, a nadie le gustaba tener que conducirse como robots empleando hasta las mismas palabras para hablar. El gerente, por su lado, estaba satisfecho ya que después de haber presenciado algunas situaciones y “controlado de cerca” al personal de contacto en su accionar se convencía aún más de la efectividad de aquello que había proyectado (un ambiente familiar)

Un día arribó al hotel un hombre de negocios muy importante que hacía años que se alojaba allí y utilizaba constantemente los salones de juntas y eventos para los negocios de su empresa, era un “cliente vip”. Todos sabían bien de su carácter taciturno, no muy dado a las charlas amistosas, siempre muy correcto pasaba rápidamente por el lobby, saludaba con un buen día o buenas noches distante para luego refugiarse en la soledad de su habitación. Entre los huéspedes más antiguos del hotel había varios que se conducían de la misma manera, sin ganas ni tiempo para hablar, muy ensimismados en sus asuntos. Por supuesto que nadie intentaba incomodarlos con comentarios intrascendentes, solo se limitaban a recibirlos con una sonrisa y un saludo formal, respetuosamente atentos a sus requerimientos. La vieja técnica derivada del conocimiento y experiencia en el trato con la gente funcionaba bien, después de todo eran clientes fieles que muy rara vez se quejaban por algo.

A pesar de todo y después de haber sido informado sobre las particularidades de los pasajeros, el innovador y perfeccionista gerente, instó al personal de contacto a que se dirigieran con mayor “cordialidad” y un trato más cercano hacia el reservado hombre de negocios, seguramente así “se sentiría más a gusto”

Una tarde en la que volvía de trabajar, el huésped fue recibido por un portero muy simpático que lo trató por su nombre de pila y le preguntó por la familia. En recepción al pedir sus mensajes volvió a escuchar el “Buenas tardes, Señor Guillermo” y una seguidilla de preguntas tales como ¿qué tal ha pasado el día?, ¿cómo van los negocios?, ¿qué cuenta

de nuevo su esposa?, ¿los chicos cómo están?, el clima está muy pesado ¿le parece que lloverá?, ¿cuántos nietos me dijo que tenía?, ¿ha visto la última película de Almodóvar?.

Muy consternado, el señor les preguntó a todos qué les pasaba, qué habían tomado, por qué actuaban de una forma tan invasiva, atropellándolo con preguntas cuyas respuestas no eran de su incumbencia.

Avergonzado, el personal se disculpó y el hombre en cuestión también avergonzado pidió disculpas por su reacción y les dijo: “ es que no todo el mundo es igual, no todos sentimos ganas de hablar de nuestra vida privada, a veces ni siquiera con los amigos, después de un día casi siempre difícil y agotador lo único que necesito es llegar, subir a mi habitación y quedarme en silencio, solo descansar. Lo extraño es que después de tantos años pensé que me conocían y ese era uno de los motivos por los que seguía viniendo, por que me sentía como en casa donde no hay necesidad de charlas y comentarios de compromiso, esos a los que me veo obligado todos los días en mis relaciones laborales”

El gerente aprendió que no todos viven en “la misma casa” y la palabra “hogar” podía tener tantos significados diferentes como tantos hogares hay en el mundo.

Lealtad (en este caso se toma el término y el concepto expresado por los autores sin modificación alguna, por considerarlo apropiado y de simple comprensión):

Son acciones que indican fidelidad a la organización como un todo más allá de intereses particulares, de grupo o de departamento. Son comportamientos del personal de contacto que apuntan a promocionar y proteger a la organización y sus intereses frente a terceros.

Como todas las anteriores, esta dimensión de los CCO tiene un gran peso a la hora de medir el éxito o fracaso de la organización.

El desarrollo y la práctica de comportamientos leales ayudan a conservar y mantener la imagen positiva que la empresa intenta dar a la sociedad. Es de suponer que en toda organización existirán conflictos internos, que sus empleados podrán pasar por períodos de

mayor o menor satisfacción laboral y que las condiciones casi nunca serán para todos, todo lo buenas que deberían ser.

Sin importar qué suceda “de puertas para adentro” el personal de contacto debe velar por la reputación de la empresa ya que el no hacerlo significaría generar desconfianza y disconformidad entre los clientes.

La lealtad desde nuestro punto de vista se practica bajo premisas muy claras.

Una queja debe accionar los mecanismos de reparación y mejora necesarios pero nunca debe ser la originadora de una crítica hacia la empresa.

Al expresarse de forma negativa, frente a los pasajeros, sobre el trabajo de un compañero o sobre el accionar de otro departamento del hotel, el personal en contacto estará dañando seriamente la imagen de la organización, debido a que para los huéspedes ellos personifican a la corporación y sus opiniones son palabra, más que autorizada a la hora de evaluar el servicio.

Al apoyar la crítica de un pasajero, hacia la empresa, un departamento o hacia algún integrante del staff, el personal de contacto muchas veces tiende a creer que defiende su trabajo y su sector endilgándole la culpa a quien realmente le corresponde y suele suponer también que la forma de expresar su empatía para con el huésped será secundándolo en todas sus opiniones.

La vieja frase “El cliente siempre tiene la razón” debe ser tomada con pinzas, ya que como es de esperar no siempre la tiene y los empleados no deberían dársela siempre y en todo.

Por ejemplo, si un huésped se acerca muy enfadado a la recepción, porque las mucamas todavía no han aseado su habitación después de encontrarse toda la tarde fuera, por supuesto que los recepcionistas deberán atenderlo con consideración y darle la razón en cuanto a sentirse molesto. Sin embargo, y decimos esto contrariando las opiniones de unos cuantos, si el pasajero dice que las mucamas son unas incompetentes irrespetuosas, el

repcionista que lo escucha jamás deberá apoyar este argumento diciendo que tiene razón y que inmediatamente se encargará de poner en su sitio y reprender al personal que le ha causado el contratiempo.

Es de suponer que si el personal de contacto admite ante un pasajero que parte del staff del hotel no cumple sus funciones, es poco apto y que las tareas no se están realizando de forma acorde con la excelencia de la empresa, nadie creerá en la “excelencia de la empresa”. Por más que el huésped demuestre sentirse conforme gracias al apoyo recibido por parte del recepcionista a la larga terminará de todas formas dudando de la calidad del servicio y tal vez no vuelva más; si después de todo “los propios integrantes de la organización afirmaron que el servicio no era bueno”.

Una de las formas de lidiar con esta situación es asegurar al pasajero que su problema será urgentemente solucionado, pedir disculpas por el contratiempo y ofrecer tal vez algún tipo de resarcimiento por lo ocurrido, una consumición en el bar, por ejemplo, mientras se pone a punto su habitación. Seguramente el costo que esto represente al hotel será nada comparado con el costo de admitir que “las cosas allí no se hacen bien”.

Como podemos comprender, darle siempre la razón al cliente, no siempre será beneficioso para la empresa.

Al realizar o apoyar una crítica negativa hacia un compañero o hacia la empresa a la que pertenece, el empleado estará criticándose a sí mismo y poniendo en riesgo su fuente de empleo.

La lealtad del personal es uno de los pilares sobre los que se apoyan las empresas más exitosas y de mayor permanencia en el mercado.

Hemos visto ya todos los “Comportamientos de Ciudadanía Organizativa”, sabemos qué beneficios puede proporcionar su desarrollo y aplicación y la fundamental ingerencia que estos tienen si se pretende prestar servicios de calidad total, marcando una diferencia que actúe como propiciadora de la fidelización de los clientes.

Se ha dejado en claro también que estos comportamientos poco tienen que ver con la capacitación formal, sino que en los individuos existe, una mayor o menor, capacidad o predisposición natural para desarrollarlos.

Lo que no hemos tratado todavía es el ¿Cómo desarrollar estos CCO?. Si bien existe gente que por distintas razones tiende a ponerlos en práctica y estas actitudes se encuentran ya dentro de su accionar cotidiano, la mayoría de las personas no los realizarán por sí solos. Menos aún dentro del ámbito laboral donde casi la totalidad de las acciones apuntan a beneficios económicos y en la actualidad más que nunca gravitan dentro de un clima de alta competencia donde la ayuda desinteresada a los pares y las tareas no reguladas dentro del sistema de castigos y recompensas, no se encuentran entre los intereses y valores de hoy en día.

Creemos que hay distintas cuestiones a analizar que podrían convertirse en los caminos más efectivos para lograr que los CCO formen parte integral de una organización.

A continuación se expondrá la directa relación e influencia que el liderazgo y las técnicas de motivación, derivadas de la inteligencia emocional, tienen sobre el desarrollo de los CCO.

4. Inteligencia Emocional aplicada a las Organizaciones

En el presente las presiones para mantenerse activo en el circuito laboral son cada vez mayores. Se compite continuamente con títulos de grado, master y postgrados que por otro lado nunca parecen ser suficientes ya que siempre hay uno nuevo por realizar y siempre hay alguien que ya lo ha adquirido.

Los ejecutivos de hoy en día buscan continuamente nuevas competencias que los mantengan alejados de la posibilidad de perder el trabajo a causa de los veloces cambios y reestructuraciones que se dan en el mercado.

Partiendo desde la base operativa hasta la cúpula directiva, diversas investigaciones han demostrado que el factor clave a la hora de destacarse, no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la “Inteligencia emocional”.

Después de abordar la obra de Daniel Goleman (La inteligencia emocional en la empresa. 1ª edición en español. Buenos Aires: Vergara; 1999) y de realizar nuestro propio análisis sobre el tema, se expresan a continuación una serie de definiciones que se han elaborado con el objetivo de simplificar el concepto y presentarlo del modo más concreto posible.

- La “inteligencia emocional” es el saber manipular las emociones propias y ajenas en función de un objetivo determinado.
- Ser “inteligente emocionalmente” tiene que ver con el uso apropiado del conocimiento que cada uno tiene de si mismo y de aquellos que lo rodean.
- La “inteligencia emocional” tiene dos puntos clave: el autodomínio y la empatía.

Algunas de las características personales que hoy son puestas en juego por las empresas, tienen que ver con la confianza en uno mismo, el autocontrol, la capacidad de motivarse y motivar, la integridad, lealtad y fidelidad, las habilidades de escucha y transmisión y la disposición para trabajar en equipos.

A partir del estudio exhaustivo de más de quinientas organizaciones, se ha comprobado que las capacidades blandas son las más requeridas hoy en día en el mercado laboral. (Goleman, Daniel 1999)

La inteligencia emocional va cobrando mayor importancia conforme se asciende en la escala de liderazgo. Este tipo de inteligencia es la que determinará que las personas se incorporen, continúen, sean despedidas o ascendidas en las empresas.

Al hablar de inteligencia emocional debemos hacer hincapié en una serie de comportamientos. Estos hábitos o conductas adquiridas hacen referencia a la capacidad de las personas para conocerse a sí mismos y ser empáticos con quienes los rodean.

Casualmente las características de una persona inteligente emocionalmente coinciden en gran medida con los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa que hoy en día son tan valorados en las empresas.

Podría hacerse un paralelo entre la obra de Daniel Goleman y el trabajo de CCO de la Universidad de Santiago de Compostela. En definitiva al hablar del desarrollo de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo estamos hablando, en gran medida, del desarrollo de los CCO.

Según un estudio realizado y reflejado en el libro “La inteligencia emocional en la empresa”, las organizaciones de hoy en día consideran menos importantes las aptitudes técnicas específicas que la capacidad subyacente de aprender en el puesto.

¿Por qué? Por que cada vez existen más personas preparadas formalmente; no es difícil conseguir a alguien apto técnicamente para un puesto, los postulantes son muchos y siguen capacitándose, el nivel de instrucción es cada vez mayor y ya no basta con competir a partir de las competencias cognitivas.

La diferencia entre uno y otro postulante o empleado estará dada por la inteligencia emocional y la capacidad para mejorarla. Algunos de los puntos clave para las corporaciones de avanzada, cualquiera sea el rubro al cuál se dediquen son:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización, deseos de contribuir, potencial para el liderazgo.

Los puntos clave buscados pueden variar de una empresa a otra pero no de forma significativa, en resumen lo que todas requieren para cualquiera de los puestos que ofrecen es “la empatía, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva, la afinidad y la cooperación” Al comprender que para desarrollar los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa es fundamental el desarrollo de la Inteligencia Emocional debemos tener en cuenta que por otro lado, no es tan sencillo. El primer paso se dará al conocer y aprender de qué estamos hablando cuando decimos “Inteligencia emocional”

Según los estudios realizados por Daniel Goleman existen ciertas interpretaciones erróneas entre los empresarios que llevan a interponer barreras a la hora de comprender los beneficios de un staff de personas dotados con Inteligencia Emocional.

Como en casi todas las cuestiones de la vida el desconocimiento es el muro que frena el avance. Los prejuicios o ideas preconcebidas muchas veces dificultan la implementación de cambios positivos en los ambientes laborales.

A continuación veremos algunas de esas erradas interpretaciones recolectadas por Daniel Goleman en empresas de todo el mundo.

4.1 Conceptos falsos que dificultan su aplicación

Algunos de los siguientes son los más comunes y difundidos errores que la gente comete al hablar de Inteligencia Emocional.

- “Inteligencia emocional es igual a ser *simpático*”. Esto por supuesto no es así, según Daniel Goleman, en momentos estratégicos se puede requerir todo lo contrario, como enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque desagradable, que haya estado evitando.
- “Inteligencia emocional es igual a dar rienda suelta a los sentimientos, *sacando todo afuera*”. Por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en la búsqueda de una meta en común.
- “Las mujeres son más inteligentes emocionalmente que los hombres o viceversa”. Esto tampoco es real. Según el autor de las obras sobre inteligencia emocional, cada persona tiene un perfil de puntos débiles y fuertes en esas aptitudes. Algunos pueden ser sumamente empáticos, pero carecer de la capacidad necesaria para manejar sus propios nervios; otros pueden captar el cambio más sutil en su propio humor, y no obstante, ser socialmente ineptos. Es cierto que hombres y mujeres como grupo tienden a compartir un perfil específico de puntos débiles y fuertes. En un análisis realizado sobre miles de personas de ambos sexos, se descubrió que las mujeres en promedio, tienen mayor conciencia de sus emociones, demuestran más empatía y son más aptas para las relaciones interpersonales. Los hombres por su parte, son más optimistas y seguros de sí mismos, se adaptan con mayor facilidad y manejan mejor el estrés. En general y a pesar de lo expuesto son muchas más las similitudes que las diferencias. Las fortalezas y debilidades de los hombres se compensan en los promedios generales en función de la inteligencia emocional total, de modo que no hay diferencia entre sexos.

- “Los genes determinan nuestro nivel de inteligencia emocional y ésta se desarrolla sólo durante la infancia”. Nada más alejado de la realidad; a diferencia del Coeficiente Intelectual, que después de la adolescencia cambia muy poco, la inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte y continúa desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud en ese sentido puede continuar creciendo. De hecho, ciertos estudios que han rastreado el nivel de inteligencia emocional en el curso de los años demuestran que la gente mejora cada vez más esa aptitud, a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social. Para designar este crecimiento en la inteligencia emocional existe una palabra muy común y usada: madurez.

Después de enumerar los errores más comunes, necesariamente tenemos que centrarnos en los aciertos menos difundidos.

Hemos dicho que la mayoría de las más sobresalientes aptitudes de alguien con una inteligencia emocional desarrollada derivan del autoconocimiento y de la empatía, generalizando, estos son dos de los pilares fundamentales. Lo siguiente sería puntualizar sobre un concepto clave, sin el cual, de poco valdrían el autoconocimiento y la empatía.

4.2 Autodominio como rasgo fundamental de la inteligencia emocional.

Es sabido que en cualquier tarea que se realice, cualquiera sea el ámbito donde se desarrolle, el autocontrol es primordial para actuar con sensatez y no dejarse desbordar por los impulsos.

En la actualidad la mayoría de la gente se encuentra sumergida en situaciones de estrés constante, la diferencia está entre aquellos que pueden “manejar los problemas” y quienes son manejados y dominados por los mismos.

Diversos estudios médicos y psicológicos establecen que las razones por las cuales algunos individuos logran el autocontrol y otros no, van desde reacciones fisiológicas hasta estructuras de personalidad conformadas desde la primera infancia. Lo importante es que por otro lado se puede aprender a controlar los impulsos y a manejar los sentimientos, el secreto está en la práctica.

Según Daniel Goleman, el repetir las conductas positivas (en primera instancia como una obligación) irá debilitando las negativas aprendidas hasta que las positivas surjan de manera espontánea.

Como ya hemos visto con anterioridad, el personal de contacto en hotelería se encuentra continuamente en la línea de fuego, en la zona neurálgica de toda la organización y una de las premisas básicas de su labor radica en “mantener la compostura”, anulando los sentimientos negativos en pos de un servicio de calidad total para todos los huéspedes por igual.

Por otra parte hemos ejemplificado; concretamente en el caso del nuevo gerente de hotel que trataba de establecer un clima hogareño forzando al personal de contacto a actuar en contra de sus sentimientos, conocimientos e intuición; el modo en que las bajadas de línea muy cerradas por parte de los superiores pueden perjudicar la calidad del servicio ofrecido. Con modalidades de dirección que rozan el autoritarismo no solo se perjudica el cliente externo al no recibir un servicio acorde a sus necesidades sino que el cliente interno es uno de los más afectados.

En su libro, Daniel Goleman explica que existe una corriente de pensamiento que argumenta que cuando se ordena a los trabajadores exhibir determinada emoción éstos deben realizar una “tarea emocional” agobiante a fin de conservar el empleo. Un ejemplo claro de esta inducción de emociones que comúnmente se realiza con el personal de contacto es entre otros: *“la sonrisa es parte del uniforme, se la lleva en todo momento y lugar”* (gerente comercial de hotel 5 estrellas, *con pers* 2004)

Esto nos lleva a establecer que el buen manejo de los impulsos no implica la represión total de los sentimientos “negativos”. *Los estados de ánimo “malos”, por ejemplo, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo.* (Inteligencia Emocional en la Empresa; capítulo 5, Autocontrol)

Después de haber establecido con claridad hasta qué punto el autodomínio es un rasgo positivo pasaremos a detallar las características de las personas que ejercen el autocontrol en situaciones de estrés.

Autodomínio: *Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.*

Las personas que poseen esta aptitud:

- Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras.
- Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aún en momentos difíciles.
- Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

Dentro de todos los puntos que se pueden señalar en cuanto a inteligencia emocional, se ha optado por tratar más a fondo el “autodomínio” ya que (como antes señalamos) es crucial para cualquier persona que trabaje en contacto permanente con el cliente.

Como se ha hecho con anterioridad en este trabajo, a continuación veremos una situación clave de la realidad cotidiana de un hotel en la que podremos identificar claramente las aptitudes de autocontrol de las que venimos hablando.

El acontecimiento al que haremos referencia, fue relatado por un estudiante de hotelería mientras se encontraba realizando una pasantía en el área de recepción de un hotel de cuatro estrellas de la ciudad de Rosario.

En un día de mucho trabajo en la recepción del hotel, todos trabajaban contra reloj para tratar de realizar el check out de un numeroso grupo que estaba retrasado y a punto de

perder su vuelo. Está de más aclarar que el clima reinante era bastante tenso y los pasajeros exigían muy nerviosos, más velocidad en el trámite.

Como es de esperar, es ahí, en los momentos claves, donde siempre surgen los imprevistos más temidos. Así fue como en medio de tanto ajetreo la impresora para la facturación, colapsó.

Mientras se trataba de solucionar el problema una de las recepcionistas se vio sobrepasada por los reclamos de los clientes y los nervios de todos y dio aviso al gerente del inconveniente que acababan de sufrir. (Esto de poner al tanto al gerente era algo bastante habitual ya que el líder en cuestión se caracterizaba siempre por calmar los ánimos y dar las directivas necesarias y apropiadas en todo momento)

Sin embargo, esta vez para sorpresa de todos, las cosas fueron diferentes. El gerente parecía estar más alterado que los subordinados y que los pasajeros. Comenzó por decir, en voz baja, pero muy ofuscado, cosas tales como: -Y ahora que vamos a hacer!, - qué hacen todos ahí parados?, - Hay que arreglar esa impresora ya!, - De dónde vamos a sacar un técnico ahora, yo no conozco ninguno!, - Vamos a tener que pagar los pasajes de toda esta gente si pierden el vuelo!

Fue en ese momento que todos comenzaron a actuar con rapidez, alguien en el teléfono avisó: - Ya tengo un técnico!, otro le dijo al gerente que se entregarían facturas provisionales realizadas a mano, mientras que otro compañero se encargaba de chequear las direcciones para enviar las facturas definitivas por correo.

Finalmente todo terminó bien, nadie perdió el vuelo y las facturas llegaron a destino dos días después.

La reacción general entre los empleados fue de gran sorpresa; cuando todo esto ocurrió, el grupo trató de arreglar el problema procurando que el gerente se tranquilizara y el comentario reinante fue que ese hombre podía desmoronarse ante cualquier tontería.

Una semana después hubo una reunión con el gerente y éste les preguntó qué opiniones guardaban en cuanto a lo ocurrido. Todos sin excepción dijeron que no había pasado nada, que lo sucedido pertenecía a gajes del oficio, pura rutina, muy fácil de solucionar.

Después de escuchar los comentarios el gerente explicó que ese día él sabía exactamente qué hacer y qué medidas tomar.

Su actitud en ese momento obedecía a un objetivo y el mismo era el de dejar constancia de que el grupo podía actuar por sí solo. Pretendía mostrar que al darse todos cuenta de que la solución debía sí o sí estar en sus manos, todos pudieron ejercer el autocontrol que él tanto había tratado de inculcar a través del ejemplo (fallando hasta el momento) con su anterior accionar, calmo y reflexivo.

Esta situación es perfecta para recapitular y dejar bien en claro lo que hasta aquí hemos ido desarrollando a lo largo del trabajo. El ejemplo anterior servirá ahora para realizar algunas consideraciones que nos irán acercando a varias conclusiones finales.

- Quedó demostrado que todos pudieron ejercer el autocontrol cuando tuvieron que confiar en ellos mismos por no tener a quién recurrir. La actitud del gerente denota un gran uso de la inteligencia emocional debido a que, con un comportamiento que para cualquiera resultaría “negativo”, logró direccionar a su equipo hacia el objetivo.
- El autocontrol crece cuando las personas saben que las soluciones deben surgir de ellos mismos.
- El delegar la responsabilidad total sobre ciertas tareas propiciará el autodomínio debido a que al saber que no hay nadie más allá de nosotros muy difícilmente nos permitiremos colapsar. Generalmente las personas que frente a un inconveniente laboral abandonan la tarea a medio realizar y sufren de un gran nerviosismo que no les permite continuar, son personas que saben que hay alguien que inmediatamente tomará su lugar y se hará cargo de la situación. Muy raro sería ver, por ejemplo, a

un recepcionista del turno noche, que sabiéndose solo en el hotel, saliera corriendo a su casa y abandonara todo por un pico de estrés producido por una situación “inmanejable”. Todos, con muy pocas excepciones y casi instintivamente tendemos a pedir ayuda cuando se presenta un conflicto aunque si nos encontráramos solos seguramente casi todos nosotros buscaríamos la manera de mantener el autocontrol y acceder a la salida por nuestros propios medios.

- La libertad de acción y decisión pueden hacer surgir las mejores actitudes y comportamientos de un trabajador adecuadamente capacitado.
- A partir del ejemplo, simplemente actuando como quiere que los demás actúen, un superior puede generar verdaderos cambios en sus subordinados, pero a veces esto no basta y surge la necesidad de “la inteligencia emocional en la empresa”. Todo radica en manejar inteligentemente las emociones de un grupo de modo tal que jueguen en favor de los objetivos organizacionales.
- Al realizar un análisis de lo sucedido en el hotel podemos inferir en que no hay actitudes o comportamientos totalmente negativos o totalmente positivos sino que existen actitudes y comportamientos adecuados o no adecuados a las estrategias y objetivos.
- Entender la diferencia entre (positivo / negativo) y (adecuado / no adecuado) nos habla de un buen desarrollo de la inteligencia emocional por parte de los líderes.
- Las actitudes y comportamientos “positivos” muchas veces pueden no ser suficientes o indicados en algunas situaciones.
- Las actitudes y comportamientos considerados generalmente “negativos” pueden, utilizados en su justa medida y oportunamente, transformarse en las armas precisas para motivar cambios y generar las acciones positivas esperadas.

- Quien tiene el mayor poder a la hora de motivar al personal, de generar cambios, y de reformular las actitudes negativas arraigadas en el grupo es el líder y debe hacerlo valiéndose de la inteligencia emocional.
- La tarea de conseguir y asegurar la Calidad Total del Personal en Contacto dentro de un hotel recae en el jefe de departamento y / o en el gerente.
- La calidad total surgirá a partir de los comportamientos de ciudadanía organizativa y el desarrollo suficiente de la inteligencia emocional que los promueva.
- La llave del uso apropiado de la inteligencia emocional se encuentra en manos de los superiores.
- Para lograr esto no basta con ostentar el título de gerente o máxima autoridad sino que la persona en cuestión deberá erigirse ante su personal como auténtico “líder”.

5. Liderazgo de Calidad Total

Mucho se ha escrito sobre liderazgo y las investigaciones van desde afirmar que los líderes son el centro de toda empresa, conductores y guías hasta posicionarlos como meros nexos de comunicación entre los directivos y los empleados.

En este trabajo buscamos definir a un líder de calidad total y el mismo será aquel que sepa aplicar la inteligencia emocional en su equipo en función de los objetivos empresariales, tratando de conservar y valorar los objetivos grupales e individuales, en ese orden.

Nuestro líder en este caso deberá ser necesariamente el centro, el punto de referencia del grupo conformado por el personal en contacto que hemos estado analizando.

Sin embargo al decir que esta persona debe actuar como eje, no estamos diciendo que debe llevar las riendas de todo lo que acontece en el diario funcionar de la empresa, ni mucho menos que todas las decisiones deben pasar sí o sí por su despacho.

El líder del que estamos hablando deberá preparar a su equipo para actuar con solvencia e independencia cualquiera sea la situación que se presente, como hemos podido ver anteriormente en el caso del gerente de hotel que “obligó” a sus subordinados a resolver un conflicto simplemente apartándose del camino y demostrando de ese modo confianza absoluta en las destrezas del equipo.

Según William A. Cohen en su libro El arte de ser líder, todo buen líder se caracteriza por la capacidad de “ir al frente” en las situaciones más comprometedoras, aquellas en las que su equipo no encuentra salida. Este autor afirma que el líder nunca debe estar en la retaguardia sino en frente resolviendo y guiando.

Si bien estamos de acuerdo con el concepto es oportuno recalcar que no siempre debería ser así, debido a que se corre el riesgo de que los equipos no sepan o no se animen a actuar sin la dirección y conducción activa de su jefe, cuando el caso así lo requiera.

El líder por consiguiente debe ser un educador capaz de crear contextos de acción inteligentes. Esta idea la plantea Ernesto Gore en su libro *La Educación en la Empresa*. Continuando con la misma premisa, el autor afirma que para que las organizaciones sean sensibles a los cambios del mercado deben contar con gente sensible a las necesidades de dicho mercado y lo que es más difícil aún, que sea capaz de crear estructuras y cultivar los hábitos necesarios para que la información relevante, se produzca donde se produzca, llegue a donde tiene que llegar para volver convertida en pautas, procedimientos y decisiones.

“O se cultiva una organización como un ente inteligente capaz de generar su propias respuestas frente a las circunstancias incluyendo la posibilidad de anticiparse a ellas, o se mantiene una organización apta para un solo fin, que deberá ser descartada ante cambios en el contexto o en la envergadura del sistema.

Digamos entonces simplemente que una organización totalmente predeterminada para el logro de un solo fin es, para muchos de sus miembros, una propuesta de dependencia. Un organización inteligente por el contrario, es una invitación al desafío y a la autonomía dentro del marco de una contribución al conjunto” Ernesto Gore. *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. 2ª edición. Buenos Aires: Granica; 2004

En esta oportunidad lo que argumenta el autor, no hace más que reforzar la idea que venimos planteando hasta el momento. Adaptando lo expresado al contexto de la hotelería y más específicamente a su personal de contacto podemos decir que la organización inteligente es aquella que tiene equipos dotados de la inteligencia emocional suficiente como para actuar bajo los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa propiciando el conocimiento del mercado y sus cambios a través de la identificación de las necesidades de los clientes.

La autonomía, como dice Ernesto Gore, es fundamental a la hora de captar estos cambios y recolectar la información pertinente.

Hemos visto en ejemplos anteriores (El nuevo gerente de Hotel que quería crear un ambiente familiar) que sin la autonomía necesaria es muy difícil que el personal trabaje

correctamente empleando al máximo sus capacidades y el conocimiento derivado de la experiencia diaria en la línea de fuego.

Para que esta “independencia” en el accionar sea real y positiva para la empresa, el grupo debe contar con un líder definido por ciertas características fundamentales.

A continuación veremos algunos conceptos de liderazgo que se adecuan al perfil del líder que queremos definir.

5.1 Conceptos de Liderazgo

- *“La esencia del liderazgo es muy sencilla. Consiste en **motivar** a la gente para que ejercite su potencial al máximo a fin de alcanzar así los fines u objetivos propuestos por el líder”* William A. Cohen. El arte de ser líder. 1ª edición en español. Buenos Aires: Atlántida S.A.; 1990.
- *“El liderazgo es la capacidad efectiva de una persona para **generar influencias** sobre otras y así **guiar su comportamiento**”* Fernando Grosso. Liderazgo y Conducción. El ascenso de la empresa a partir del desarrollo de su capital humano. 1ª edición. Buenos Aires: Dunken; 2002.
- *“En la actualidad el líder debe convertirse en un **verdadero prestador de servicios para el cliente interno**, no solo para obtener mayores beneficios, sino para que la gente que trabaja en la empresa, sienta que puede desarrollar todo su potencial”* Fernando Grosso. Liderazgo y Conducción. El ascenso de la empresa a partir del desarrollo de su capital humano. 1ª edición. Buenos Aires: Dunken; 2002.
- *“Para alcanzar la Calidad Total, los gerentes deben convertirse en líderes **que hagan aflorar la mayor capacidad que tenga su gente** de aportar ideas, de ser creativos, de tener pensamientos innovadores y de prestar atención al detalle y al análisis de los procesos y del producto en su puesto de trabajo. Dicho de otra*

*forma, los gerentes deben transformarse en líderes **que den poder***” Stephen R. Covey. El liderazgo centrado en principios. 1ª edición en español. México, D.F.: Paidós Mexicana, S.A.; 1998.

- *El líder es una persona **que usted sigue** hasta donde usted no iría por sí mismo.* Joel Arthur Barker. Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro. 1ª edición. Colombia: Tercer Mundo Editores; 1996.
- *El papel del líder es **construir una visión compartida**, organizar la búsqueda conjunta, crear una situación que **permita cuestionar los modelos, atraer y mantener activa a la gente valiosa** y, sobre todo, crear circunstancias que hagan que la gente continúe despierta y viendo, más allá de las glorias y miserias de cada día, las configuraciones globales que dan o quitan sentido al quehacer conjunto.* Ernesto Gore. La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos. 2ª edición. Buenos Aires: Granica; 2004
- *Los auténticos líderes no se destacan por su intelecto ni su dominio técnico sino por su **sensibilidad y capacidad de inspirar entusiasmo y generar energía** en sus subordinados.* Daniel Goleman. La inteligencia emocional en la empresa. 1ª edición en español. Buenos Aires: Vergara; 1999

Podemos decir que todas estas definiciones, algunas más y otras menos, se adaptan a la idea del liderazgo que queremos plantear en este trabajo. En todas ellas hay conceptos o palabras claves que se destacan y que al ser extractadas constituirán la lista de características fundamentales que veremos a continuación.

5.2 Modelo de liderazgo orientado al factor humano.

Un líder efectivo debe:

- Saber **motivar** a su gente.
- **Generar influencias y guiar los comportamientos** hacia las metas y objetivos organizacionales.
- Funcionar como un **verdadero prestador de servicios para el cliente interno**.
- **Hacer aflorar la mayor capacidad que tenga su gente** para contribuir al éxito de la organización.
- **Dar poder**, el necesario, oportuno y suficiente para que el cliente interno pueda desarrollar sus habilidades y destrezas en favor de la organización.
- **Ser seguido**, constituyéndose en un modelo de referencia positivo.
- **Construir una visión compartida** que fomente la idea de pertenencia a la organización.
- **Permitir cuestionar modelos** propiciando así los cambios necesarios.
- **Atraer y mantener activa a la gente valiosa** capitalizando sus aportes.
- Desarrollar la **sensibilidad** y contar con la **capacidad de inspirar entusiasmo y generar energía**.

El éxito del desarrollo de varias de las características antes planteadas, va a estar dado también por la realidad de cada equipo de trabajo y el momento y las circunstancias en las cuales operan.

El líder deberá por lo tanto, para convertirse en un **verdadero prestador de servicios para el cliente interno**, adecuarse a las necesidades de los mismos.

El liderazgo situacional planteado por Hersey y Blanchard propone distintas maneras de conducir a un grupo según el período en el cual se encuentra.

Creemos que este tipo de liderazgo es el adecuado para toda organización que se encuentre en mayor medida orientada al personal antes que a los procesos o resultados.

En hotelería específicamente, donde el personal es parte fundamental de los procesos, es este estilo el que dará mejores resultados en orden a la motivación necesaria para hacer surgir luego los comportamientos de ciudadanía organizativa.

El liderazgo situacional habla de un individuo que a la hora de conducir sea capaz de asumir distintas posturas y no de un líder que será de tal o cual manera sin importar a quién tenga a su cargo ni dónde se encuentre.

En el ámbito político por ejemplo, es muy común escuchar que un líder es autocrático, duro o inflexible y que otro es muy democrático y participativo o tal otro demasiado blando y permisivo. Estas descripciones hacen referencia a personas que asumen el liderazgo como parte de sus características personales.

Creemos que un líder profesional no es aquel que acciona de acuerdo a su forma de ser o a su carácter, sino que en cambio, es aquel que opera de acuerdo a la forma de ser, al carácter y la madurez de la gente a la cual conduce.

El estilo de liderazgo de Hersey y Blanchard determinado por la madurez del empleado, plantea distintos modelos para distintas situaciones. Esto no significa que deba elegirse un líder diferente para cada situación sino que debe haber uno capaz de mutar a la par del grupo siguiendo sus variaciones y apoyando el crecimiento a partir de la adaptación dinámica en el transcurso del tiempo.

Si hablamos de líderes autocráticos, benevolentes, participativos o laissez faire no podemos decir que uno sea mejor que otro sino que serán efectivos o no dependiendo de los subordinados.

A continuación relacionaremos la lista anterior de características fundamentales de un líder con los distintos estilos que puede desarrollar un líder situacional.

Autocrático: Es adecuado para un equipo o empleado que recién se inicia en sus tareas y necesita mucho apoyo técnico y dirección activa. El apoyo emocional, que como hemos

dicho es tan necesario para desarrollar los comportamientos de ciudadanía organizativa, no será fundamental en este caso puesto que, antes, la persona debe sentirse segura en cuanto a las implicancias formales de sus tareas y funciones.

De las características fundamentales de un líder de calidad total, habrá algunas que podrán llevarse a cabo en este caso y otras que no serán necesarias y cuya implementación no resultará efectiva en este momento. Por ejemplo: Será preciso que en esta instancia el líder ponga mucha atención en “*generar influencias y en guiar los comportamientos de sus subordinados*”, así como también debe asegurarse de “*ser seguido*” por el grupo que en esta situación inicial necesitará un modelo de referencia muy fuerte.

Del mismo modo en que hay puntos que deben ser tenidos en cuenta hay otros que serán puestos en práctica por el líder sólo a partir de que los subordinados los necesiten y sobre todo cuando éstos puedan aprovecharlos. Por ejemplo el “*dar poder*” y el permitir el “*cuestionamiento de modelos*” son dos atribuciones que el líder no debería otorgar a un grupo que todavía carece de los fundamentos y las bases esenciales para poder tomar decisiones o realizar aportes constructivos con respecto a sus funciones.

Autocrático benevolente: Es adecuado para un equipo o empleado con mayor madurez operativa. Aunque si bien la dirección activa seguirá siendo necesaria, el apoyo emocional irá cobrando más fuerza y al hacerse evidente cierta independencia comenzarán a surgir indicios de comportamientos no regulados. En este momento el líder podrá, por ejemplo, poner mayor énfasis en cuestiones tales como “*motivar*” y utilizar los mecanismos adecuados para “*hacer aflorar la mayor capacidad que tenga su gente*”.

El hecho de “*construir una visión compartida*” y saber comunicarla se tornará sumamente importante para el subordinado en esta etapa de su evolución laboral.

Autocrático participativo: Es adecuado para un equipo o empleado con importante solvencia en sus funciones operativas. El apoyo técnico será casi nulo y el emocional será muy elevado en busca de la evolución del individuo y el desarrollo de los comportamientos de ciudadanía organizativa tales como la iniciativa propia, la creatividad y la

autorregulación. Este será el momento indicado para que el líder anime a sus subordinados a **“cuestionar los modelos”** arraigados en la organización brindando nuevas soluciones y proponiendo ideas diferentes.

Por otro lado, estos trabajadores se encuentran en una situación en la que necesitan de un líder que desarrolle su **“sensibilidad”** y cuente con la **“capacidad de inspirar entusiasmo y generar energía”**

Laissez faire: Es adecuado para un equipo o empleado con madurez plena. No recibirá apoyo técnico ni emocional debido a que a esta altura se maneja con total conocimiento de sus funciones y ha recibido el apoyo necesario para crear en él “la necesidad” del desarrollo de los comportamientos de ciudadanía organizativa.

El líder en este caso cumplirá la función de comunicador, será el nexo entre toda la estructura organizacional y el equipo de trabajo. Aunque su ingerencia efectiva en el trabajo del equipo no será mucha y la responsabilidad delegada muy importante, este líder siempre deberá seguir representando para sus subordinados un punto de referencia seguro y confiable.

De las características del líder, que hemos desarrollado en el listado anterior, hay una que en este momento es fundamental para el desempeño eficiente y productivo del equipo. Llegada esta instancia de la evolución de sus subordinados el líder deberá saber **“dar poder”**. A pesar de encontrarse frente a profesionales seguros de sus capacidades, tareas y responsabilidades no deberá olvidar que siempre seguirá siendo un **“verdadero prestador de servicios para el cliente interno”** en orden a que todos puedan dar lo máximo de sí mismos en función de los objetivos organizacionales.

Después de conocer los distintos estilos que juntos conforman el liderazgo situacional y de analizar las características que más deben destacarse en determinados momentos, podemos identificar con mayor precisión los errores cometidos por algunos directivos a la hora de conducir.

Veamos ahora nuevamente el caso, que hemos analizado con anterioridad, del gerente de hotel que quiso introducir cambios en el servicio ofrecido y en la imagen del establecimiento a partir de una serie de pautas estrictas que el antiguo personal debía seguir a raja tabla.

Como ya sabemos, la estrategia que impuso el líder en esa oportunidad no dio buenos resultados. Pero la pregunta ahora es: ¿Lo que no funcionó fue la idea (generar un ambiente hogareño y familiar) o lo que falló fue la forma de implementarla?

En realidad la idea o propuesta era válida y no era imposible de desarrollar. La falla recae sobre la forma de llevarla a cabo y por consiguiente la responsabilidad absoluta es del líder. Al repasar los acontecimientos podemos ver que fue él quien direccionó a su equipo a través de una serie de regulaciones y bajadas de línea muy cerradas que especificaban dónde, cómo, cuándo y qué decir a todos los huéspedes en general.

Al analizar el comportamiento de este individuo podemos decir que nos encontramos frente a un líder autocrático, no frente a alguien que estuviera practicando el liderazgo situacional con un grupo que requiriera en ese momento de direcciones autocráticas.

Sabemos que éste no era un líder situacional. De haberlo sido y al notar que el equipo que le tocaba conducir estaba conformado por trabajadores que llevaban muchos años en sus puestos y contaban con una basta experiencia en la industria hotelera seguramente hubiera adoptado otra postura. Por ejemplo hubiera sacado a relucir las características de un líder autocrático participativo valiéndose de la experiencia de los trabajadores para generar en conjunto planes de acción que apoyaran su idea.

En esta situación en particular y a pesar de la madurez plena del equipo, el gerente no hubiera podido asumir el papel de un líder laissez faire debido a que su intención era plantear una nueva propuesta y crear estrategias que ayudaran a concretarla.

En este caso como en tantos otros hemos podido observar a una persona en la que primaron los caracteres personales, aquellos rasgos particulares que definen la personalidad de cada individuo, por sobre las características profesionales.

Un líder efectivo orientado a su personal jamás debe comportarse únicamente de acuerdo a la estructura de su personalidad. Es decir, si en su vida social o familiar es un individuo dominante acostumbrado a dirigir y supervisar todas las acciones de aquellos que lo rodean, no puede comportarse de la misma forma en el mundo laboral al conducir a un equipo altamente capacitado y con años de experiencia en sus profesión. Si por el contrario, en su vida privada este individuo estuviera acostumbrado a delegar y fuera un persona democrática, liberal y participativa no podría manejarse bajo las mismas pautas al conducir a un grupo nuevo de empleados que desconocen su función en la organización y necesitan de un líder que los guíe, dirija, instruya y regule todas sus acciones. Necesariamente en esa situación deberá comportarse como un líder autocrático.

Creemos que el liderazgo situacional es el más efectivo y está íntimamente ligado con la inteligencia emocional que propiciará los comportamientos de ciudadanía organizativa.

Sólo una persona con un importante desarrollo y uso de la inteligencia emocional será capaz de adaptar oportunamente sus estilos de conducción a las necesidades cambiantes de su gente creando así un clima organizacional altamente positivo en el cual podrán comenzarse a gestar esos comportamientos no regulados que tanto interesan a la hora de sumar valor al servicio brindado.

6. Conclusión

Hemos visto que asegurar la calidad total es fundamental para cualquier organización. Esta ha sido inclusive, en diversos períodos de la historia, una cuestión de supervivencia para las que hoy son las naciones más poderosas del mundo, países que actualmente hacen de este concepto una filosofía de vida.

Durante el desarrollo de este trabajo hemos llevado la calidad total hasta la industria de la hotelería haciendo destinatario de todo lo abordado al “Personal de Contacto” por considerarlo protagonista indiscutido de la fase final, la más importante, la de la entrega, cara a cara, del servicio.

Al hablar de calidad en hotelería nos encontramos con una serie de métodos que apuntan al registro y control de los resultados obtenidos. Suelen utilizarse, con este objetivo, sistemas de encuestas y clientes ocultos que brindan a los directivos la información necesaria para realizar los cambios pertinentes en caso de ser necesarios.

El problema radica en que una vez que la información muestra las fallas, no se aplican mecanismos lo suficientemente confiables como para asegurar la calidad total en el futuro. Es que los mecanismos seguros y confiables no se aplican a la gente sino a las máquinas.

En este trabajo hemos ido, paso a paso, presentando una serie de direcciones, que de ser tomadas en cuenta como parte de la misión de la organización, permitirán asegurar la calidad total del grupo de personas, que por estar en la línea de fuego, tendrán la posibilidad de restar o sumar valor al servicio que entre todos ofrecen.

En la ciudad de Rosario particularmente, con el objetivo de, aunque más no sea, aproximarse al concepto de calidad, lo único que se utiliza, y no en todos los casos, es el sistema de encuestas dirigidas a todos los huéspedes por igual. A raíz de una serie de entrevistas realizadas a gerentes de hoteles de categoría cuatro estrellas de la ciudad, pudimos establecer que lo que se hace luego, con los resultados de estas encuestas, es poco y nada.

Por otro lado al entrevistar al personal de contacto de varios de estos hoteles, pudimos observar que los mismos no son objeto de ningún plan que apunte a la mejora de su desempeño, que la supuesta visión compartida, que debería existir en toda organización que se precie de tal, “no todos la comparten” y que la idea de pertenencia es algo que la mayoría desconoce.

La realidad nos dice que entre lo empresarios hoteleros de la ciudad de Rosario reina el supuesto de que el personal de contacto es sólo una parte más, inevitable por cierto, de la organización.

Por eso en nuestra investigación hemos abordados distintas teorías que abalan la idea de que el personal en contacto, no es un parte más, sino la esencia del servicio.

Al tomar como protagonista del éxito o fracaso de la organización al personal de contacto, hemos propuesto una serie de recursos que nos guiarán hacia la consecución de un equipo de trabajo de calidad total que por supuesto luego, podrá asegurar servicios de calidad total.

El recorrido realizado a partir de lo expuesto por numerosos autores, la adaptación de todo esto a la industria hotelera más la demostración de lo planteado en distintas circunstancias reales, nos lleva a establecer diversas cuestiones.

La calidad total en la industria de los servicios debe comenzar con un enfoque casi absoluto a los recursos humanos. La calidad total en hotelería debe dirigirse con mayor énfasis al personal de contacto.

Inferimos que la forma de lograr esta calidad es a partir de la utilización de la inteligencia emocional por parte de los líderes, como herramienta para despertar en sus subordinados el deseo y más que el deseo, la necesidad de desarrollar comportamientos que, si bien no se encontrarán dentro del sistema formal de premios o castigos, constituirán la verdadera diferencia entre las distintas organizaciones. Estos comportamientos denominados “comportamientos de ciudadanía organizativa” no solo beneficiarán a la organización en

general sino que además contribuirán al desarrollo profesional y personal de cada individuo que la integre.

Concluimos, entonces, que será posible ofrecer servicios de calidad total en tanto y en cuanto el personal de contacto, que se erige como imagen de la empresa, cuente con los medios necesarios para vivir y practicar la calidad total, constituyéndose ellos mismos como ejemplo de la misma en el desarrollo diario de sus funciones.

Bibliografía:

Barker, Joel Arthur. Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro. 1ª edición. Colombia: Tercer Mundo Editores; 1996.

Cohen, William A. El arte de ser líder. 1ª edición en español. Buenos Aires: Atlántida S.A.; 1990.

Covey, Stephen R. El liderazgo centrado en principios. 1ª edición en español. México, D.F.: Paidós Mexicana, S.A.; 1998.

García Garazo, María Teresa. Comportamientos del personal de contacto y su influencia en la efectividad organizativa. Santiago de Compostela: Departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Universidad de Santiago de Compostela; 2004

Goleman, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. 1ª edición en español. Buenos Aires: Vergara; 1999

Gore, Ernesto. La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos. 2ª edición. Buenos Aires: Granica; 2004

Grosso, Fernando. Liderazgo y Conducción. El ascenso de la empresa a partir del desarrollo de su capital humano. 1ª edición. Buenos Aires: Dunken; 2002.

Johnson, Spencer. ¿Quién se ha robado mi queso?. 18ª edición. España: Ediciones Urano S.A.; 2000.

Kotler Philip; Bowen, John; Makens, James. Mercadotecnia para hotelería y turismo. 1ª edición en español. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.; 1990.

Kotler, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. 1ª edición en español. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.; 1985.

Mariño Navarrete, Hernando. Calidad: Lecciones aprendidas. 1ª edición. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.; 2002.

McKenna, Regis. Tiempo Real: Cómo prepararse para la era del cliente nunca satisfecho. 1ª edición en español. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998.

Mestres Soler, Juan R. Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. 2da edición. Barcelona: Gestión 2000; 1999.

Pandya, Mukul; Shell, Robbie. What you can learn from the top 25 business people of our times. First edition. EEUU: Wharton School Publishing; 2004.

Sirota, David. The Enthusiastic Employee. First edition. EEUU: Wharton School Publishing; 2005

Slater, Robert. Jack Welch on Leadership. First edition. EEUU: McGraw-Hill; 2004

Thompson, Harvey. ¿Who stole my customer?: Winning strategies for creating and sustaining customer loyalty. First edition. EEUU: Financial Times / Prentice Hall; 2004.

ANEXO – ENTREVISTAS

Metodología

- **Serie de preguntas abiertas en el marco de entrevistas personales y privadas realizadas al personal jerárquico de hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario.**

- **Serie de preguntas abiertas en el marco de entrevistas personales y privadas realizadas al personal de contacto de hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario.**

Las preguntas fueron cursadas por correo electrónico a los directivos y personal de contacto de cinco hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario.

Las respuestas fueron dadas en persona, durante diversas charlas en las que los entrevistados pudieron contestar en forma abierta y relatando, además, experiencias laborales que fueron un gran aporte a la hora de desarrollar este trabajo.

Preguntas para el personal jerárquico

¿Se utiliza algún sistema concreto de calidad total en la organización que usted gerencia? Si es así, ¿cuál es?

¿Si no se utiliza, cómo se asegura la calidad de los servicios brindados? (técnicas o acciones llevadas a cabo)

¿El control de la calidad de los servicios brindados, se realiza por “control de procesos” o “control de resultados”?

¿Quiénes están involucrados en los procesos de control (cargos / funciones)?

¿El sistema de calidad implementado, es global (los mismos parámetros para toda la organización) o es departamental (adecuado a cada subsistema)?

¿La calidad es vista desde el resultado del servicio ofrecido o comienza a implementarse desde la calidad del cliente interno?

¿Qué grado de responsabilidad tiene usted como gerente de la organización en la implementación de los procesos de calidad?

¿Que grado de importancia le asignan usted y toda la cúpula directiva al cliente interno a la hora de asegurar un servicio de calidad total?

¿Existe un discurso armado, presentación enlatada o cualquier tipo de accionar estructurado que los empleados deben respetar al atender a un huésped, por ejemplo en la recepción del hotel?

¿La organización apunta a conocer el perfil del segmento de mercado al que ofrecen sus servicios? Si es así, ¿cómo lo hacen?

¿Qué importancia le asigna usted al personal de contacto a la hora de fidelizar al cliente?

¿Conoce usted el concepto de cliente interno? Si es así, ¿qué significa el mismo para usted?

¿Las metas y objetivos así como también las novedades y estrategias a seguir, son comunicadas a todo el personal o sólo a aquellos que tienen “directa relación” con el tema?

Preguntas para el personal de contacto

¿Le fue proporcionado algún tipo de capacitación al ingresar a la empresa en la que usted trabaja?

¿Fue un proceso formal o informal? ¿Se procedió de forma ordenada y estipulada con objetivos claros por parte de la empresa o fue aprendiendo a desenvolverse en la práctica diaria?

¿Quiénes fueron los responsables de su capacitación? ¿Qué nivel de capacitación tenían los mismos, igual, mayor o inferior al suyo? Diferenciar entre “formación profesional” y “entrenamiento” o “experiencia”

¿Al ingresar a la empresa le fueron comunicadas las políticas internas y la cultura organizacional de la misma?

¿Se realizan reuniones de forma habitual para tratar diversos temas? ¿Quiénes asisten a las mismas?

¿Las reuniones son sólo departamentales o interdepartamentales?

¿Acostumbra usted a realizar sugerencias o aportes en cuanto al trabajo que realiza? Si es así, ¿lo hace usted de modo espontáneo o a pedido de su superior? Si no es así, ¿podría usted comentarme el motivo?

¿Recibe directivas cerradas para la atención al huésped (discursos, saludos, actitudes) o actúa usted libremente según su parecer?

¿Cómo actúa usted cuando se encuentra en una situación conflictiva? ¿Reprime sus impulsos o deja aflorar todos sus sentimientos?

¿Existe algo que lo motive especialmente a la hora de realizar satisfactoriamente su trabajo?

¿Cree usted en el trabajo en equipo o se siente más a gusto trabajando individualmente?

¿Conoce usted el concepto de cliente interno? Si es así, ¿se siente usted como un empleado o como un cliente interno de la organización a la que pertenece? ¿Por qué?

Después de haber recordado juntos la esencia del liderazgo efectivo y las características fundamentales de un líder motivador ¿podría decirme usted si su superior responde a estas características? ¿Por qué?

¿Se siente parte fundamental de la organización que integra o piensa que sería fácil reemplazarlo? ¿Cree usted que esta idea es personal o proviene directamente de sus directivos? ¿por qué?