

HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE METAHABILIDADES DIRECTIVAS EN JEFES DE RECEPCIÓN DE HOTEL

(Tool for the development of management goals in hotel reception heads)

Jimmy Ascón Villa
jimmyascon@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8774-8438>
Universidad de La Habana, Cuba

Amy Argibay Wood
amyargi97@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0408-2272>
Universidad de La Habana, Cuba



RESUMEN. La situación actual que enfrentan las cadenas prestigiosas que gestionan junto a marcas internas la hotelería en el destino Cuba y oros internacionales requieren mejorar el desempeño del cargo de Jefe de Recepción hotelera a partir de un estudio de sus metahabilidades. Con este propósito el presente artículo se dirige a proponer un conjunto de actividades estratégicas de mejora para la formación continua de metahabilidades directivas esenciales del Jefe de Recepción hotelera basándose en la experiencia de expertos del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. Para ello, se tomaron los aportes de Reh (2009), Pereda (2016), Codina (2016), Pedraza (2018), entre otros, y se aplicaron métodos teóricos, y métodos empíricos como la encuesta y la medición. La metodología se sustentó en la adaptación del procedimiento establecido por Ascón (2019) con el empleo del método de expertos y las entrevistas para la determinación de la propuesta. La muestra estuvo conformada por 15 de los directivos del grupo. La confiabilidad se obtuvo con el coeficiente Alpha-Cronbach (0,84). Como resultado se plantea una pirámide de metahabilidades directivas esenciales para el Jefe de Recepción de hoteles del grupo mencionado, el diagnóstico de las metahabilidades que poseen problemas en el cargo señalado y en las cadenas asociadas, y la propuesta de actividades estratégicas de mejora.

Palabras clave: actividades estratégicas de mejora, cadenas vanguardistas, Jefe de Recepción hotelera, metahabilidades directivas esenciales.

ABSTRACT. The current situation faced by the prestigious chains that manage, together with internal brands, the hotel industry in Cuba and other international destinations, requires improving the performance of the position of Head of Hotel Reception based on a study of their meta-abilities. With this purpose, this article aims to propose a set of strategic improvement activities for the continuous training of essential managerial meta-skills for the Head of Hotel Reception based on the experience of experts from Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. For this, the contributions of Reh (2009), Pereda (2016), Codina (2016), Pedraza (2018), among others, were taken, and theoretical methods and empirical methods such as survey and measurement were applied. The methodology was based on the adaptation of the procedure established by Ascón (2019) using the expert method and the interviews to determine the proposal. The sample was made up of 15 of the group's managers. Reliability was obtained with the Alpha-Cronbach coefficient (0.84). As a result, a pyramid of essential managerial meta-abilities is proposed for the Hotel Reception Manager of the aforementioned group, the diagnosis of meta-abilities that have problems in the designated position and in the associated chains, and the proposal of strategic improvement activities.

Keywords: strategic improvement activities, avant-garde chains, Head of Hotel Reception, essential managerial skills.

Recibido: 29/04/2020

Aceptado: 01/07/2020

Ascón Villa, J. y Arbibay Wood, A. (2020). Herramienta para el desarrollo de metahabilidades directivas en jefes de Recepción de hotel. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(2), 61-82.

1. Introducción.

El siglo XXI se ha proclamado en varias ocasiones como el periodo de la digitalización y la gestión del conocimiento, la diversificación extrema de la oferta y la súper segmentación de la demanda. Los altos niveles de consumo a escala mundial han determinado que las empresas adopten estrategias específicas para el cambio imponiéndose así un reto transcendental para su permanencia en el mercado.

El sector turístico no escapa a esta realidad pues, como elemento clave de la economía de cualquier país, se ha visto afectado con mayor incidencia transformando sus modelos empresariales. Los hoteles, como entidades de hospitalidad y establecimientos de alojamiento turístico, han desarrollado disímiles estrategias para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado. Resalta entonces el papel del departamento de Recepción el cual se convierte en factor básico de las entidades hoteleras en tanto constituye la cara más visible de la organización. Es así que no es posible gestionar dicho departamento sin la existencia de un directivo con la formación idónea para su cargo (Ulacia, 2016).

Actualmente en Cuba y otros países de Latinoamérica no existen programas de formación como parte del desarrollo de directivos orientados a las metahabilidades esenciales que alcancen los niveles esperados (Gómez, 2012). Por otra parte, la Recepción hotelera se enfrenta hoy a grandes retos partiendo del constante crecimiento de la infraestructura habitacional, la multiplicación de los contratos de administración, la elevada competencia con el sector no estatal, la existencia de nuevas prácticas y conceptos hoteleros y la aparición de las nuevas tecnologías y sistemas informáticos de gestión.

El departamento de Recepción de hoteles del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A., si bien cumple con su función principal, presenta necesidades específicas de adaptación a los nuevos sistemas de gestión y asimilación de tecnologías para el procesamiento de la información y la facturación de ofertas, la correcta atención a quejas y reclamaciones y la escasa comunicación transversal hacia todas las áreas.

Por ello, esta investigación posee gran relevancia a nivel empresarial pues pone en valor la formación continua de metahabilidades directivas esenciales como elementos del conocimiento y herramientas de alto impacto en el contexto actual. El estudio realizado tiene mayor significación para el departamento de Cuadros del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. y su trabajo por la capacitación del personal al proponer actividades estratégicas de mejora para la formación continua del cargo Jefe de Recepción ante la competencia del entorno y las necesidades específicas del grupo. Por otra parte, la pirámide elaborada para los jefes de Recepción de los hoteles del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A constituye un instrumento de fiel aplicación para la entidad. Con la propuesta el Jefe de Recepción contará con un plan de capacitación acorde a sus necesidades individuales de formación. Además, el estudio puede tener un carácter generalizador, al ser aplicable a otras instalaciones hoteleras pertenecientes a otras cadenas vanguardistas con características similares, con previo ajuste.

Para definir la gestión, es necesario recurrir a Galarza (2007), el cual plantea que es el proceso a través del cual es posible encaminar y orientar las acciones en torno al cumplimiento —de manera eficiente y eficaz— de los resultados e impactos previstos a alcanzar en cualquier organización. Así mismo, ya en un contexto más específico, Ulacia (2016) vincula desde su perspectiva las tres claves operativas asociadas a las funciones básicas o áreas claves para la gestión hotelera: alojamiento, restauración y animación.

El departamento de Recepción forma parte del área de alojamiento y su gestión constituye el conjunto de procedimientos y procesos asociados a la atención y salida del huésped (check in y check out), atención a habitaciones y servicios durante la estancia, atención a áreas comunes y de tránsito (lobby o vestíbulo, salas de estar, escaleras, pasillos y elevadores). Además, la venta directa del alojamiento y otros servicios que presta el establecimiento (parqueo, discoteca, cena, etc); ejecución, organización y control de las reservas; garantía de información diversa, solución de problemas, tratamiento de quejas y reclamaciones; manejo de teléfonos; facturación de ofertas y registro de la producción

diaria de la instalación (Ulacia, 2016).

Autores como Lane y Dupré (1997), Mestres (2003), Gallego (2004) y Ulacia (2016) han escrito ampliamente sobre la gestión del departamento de Recepción hotelera aportando definiciones desde su perspectiva y entono inmediato. La función de recursos humanos debe liderar la satisfacción de estas exigencias. Dentro de esta función, la formación del directivo juega un papel determinante ya que debe formularse como objetivo clave dónde se identifican las necesidades y los criterios de alto desempeño de los cuadros y se proporcionan las mejores herramientas para el aprendizaje de sus habilidades directivas esenciales (De Haro, 2012).

Por su parte, la formación tiene su razón de ser en el aprendizaje y se concibe como la captación de datos e información, técnicas, y habilidades directivas útiles que son posibles reproducirlas posteriormente en situaciones similares y que solucione problemas concretos de la realidad aplicando la inteligencia y sobre todo el pensamiento lógico (Iranzo, Camarero, Tierno y Barrios, 2018). En palabras de Moncayo y Villalba (2013) la formación es un fenómeno extendido a nivel internacional que se basa en la asimilación continua de conocimientos para luego ser aplicados en la labor de la gestión. Así, el desarrollo de habilidades directivas adquiere importancia dentro de la gestión de Recepción hotelera. El proceso de desarrollo de habilidades directivas debe constituir un reflejo del trabajo asociado a cargos de dirección por lo que demandan una profunda interacción con subordinados y colaboradores en la ejecución de tareas (Ascón, 2019).

Para Madrigal (2006) las habilidades directivas constituyen un conjunto de conocimientos aprendidos a través de la práctica, por ello el componente teórico-práctico de su desarrollo incluye la formación como elemento clave para alcanzar resultados en correspondencia con su importancia siendo pertinente señalar en tal caso que las dimensiones sociales y técnicas del proceso de gestión son inseparables en el establecimiento de habilidades directivas esenciales. Así, por ejemplo, en las entidades hoteleras el Jefe de Recepción deben tener control sobre el personal que le subordina, además de gestionar y manejar los recursos y

conflictos. Al respecto, Pereda y Prada (2014) exponen que las habilidades directivas esenciales son un factor de éxito de orden superior en el siglo XXI para lograr el alcance de metas específicas y un clima de confianza.

La definición de habilidades directivas esenciales adquiere una dimensión mayor y una concepción más integral en palabras de Orellana (2011), al ser enunciadas como el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica del conocimiento producen resultados eficaces en las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son construcciones del conocimiento sobre las que descansa la gestión efectiva. En los países latinoamericanos, y específicamente en Cuba, se han realizado pocas aportaciones al término habilidades directivas esenciales.

Es Codina (2016) quien realiza los mayores aportes a una definición concibiéndolas como el conjunto de conocimientos que permiten relacionarse con el entorno y diseñar estrategias. Los autores de la presente investigación, se acogen al criterio de Pedraza (2018), quien las define como agrupaciones de conocimientos específicos manifiestos en la actuación de los directivos, desarrollados y actualizados desde la formación por su necesidad para la realización personal y grupal, propia y de la sociedad.

La concepción más actual hace referencia a metahabilidades directivas. Estas son consideradas por Ascón, León y Argibay (2019) como las habilidades directivas de tipo elemental, general o básico que se necesitan en una especialidad para alcanzar objetivos preestablecidos en un entorno estratégicamente favorable (Kantillo, 2011). Del desarrollo de estas habilidades se ocupa la formación de recursos humanos que utiliza esta y otras clasificaciones entre las que destacan además las metahabilidades que, a decir de los propios autores y en el marco del presente trabajo, son aquellas que garantizan la alineación del especialista con la estructura de determinada organización siendo facilitadoras para el desarrollo de habilidades específicas.

Precisamente, en relación con el tema abordado, Reh (2009) asocia las diferentes habilidades directivas esenciales con los respectivos

niveles de responsabilidad de los directivos. A medida que se avanza en la gestión para llegar a una posición superior y, por ende, a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades directivas esenciales la mayoría de las cuáles se convierten en desarrolladoras e integrales. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades conceptuales en detrimento del conocimiento técnico.

Por ello, el objetivo de la presente es diseñar una herramienta adaptable para el desarrollo de metahabilidades directivas en el cargo de Jefe de Recepción hotelera. Teniendo en cuenta que según Ascón, León y Argibay (2019) los estudiosos clásicos de las habilidades directivas han dejado claro que se requiere una distinción para las habilidades en dependencia de los tipos de destrezas que predominen en cada uno de los roles que desempeñan los administrativos.

2. Metodología desarrollada.

El presente estudio constituye una investigación descriptiva dado que no solo se limita a la recolección de datos, sino que también establece relaciones entre dos variables fundamentales: las metahabilidades directivas esenciales de los Jefes de Recepción de hoteles categoría cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. y las actividades estratégicas de mejora para la formación continua de las mismas, a la vez que las describe por medio de la aplicación de instrumentos empíricos. La trayectoria metodológica de la presente investigación consta de cinco fases fundamentales, en correspondencia con los objetivos del estudio.

2.1. Métodos, técnicas y procedimientos.

Métodos del nivel teórico:

- Método histórico (tendencial): el método histórico permitió el análisis de la evolución teórica del objeto de estudio.
- Métodos lógicos:
 - Hipotético-deductivo: su empleo facilitó la formulación de la idea

a defender, como lo es relación entre las variables metahabilidades directivas esenciales y la estrategia para su desarrollo.

- Análisis-síntesis: permitió la búsqueda y el procesamiento de la información a partir de la bibliografía consultada y del estudio teórico del objeto.

- Abstracción-integración: facilitó la generalización del estudio siendo aplicable a jefes de Recepción de instalaciones hoteleras similares.

- Inducción-deducción: permitió identificar las tendencias actuales en la gestión estratégica de metahabilidades directivas en entidades de hospitalidad a nivel internacional y la posibilidad de aplicación en el sector turístico cubano.

Métodos del nivel empírico:

- El método de la encuesta:
 - Cuestionario: se les aplicó a los trabajadores para comprobar y obtener las metahabilidades directivas del Jefe de Recepción. La determinación de la confiabilidad del cuestionario se llevó a cabo a partir del coeficiente Alfa de Cronbach (0,84).
 - Entrevista: se le realizaron entrevistas semiestructuradas a los Jefes de Recepción del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A.
 - Observación científica: se realizó con el fin de observar los procesos de gestión del Departamento de Recepción y los elementos de su operación que tributen al objetivo de la investigación.
- El método de medición:
 - Estadístico-descriptivo: se empleó para procesar los resultados derivados de los demás métodos utilizados en el estudio.

2.2. Procedimiento de trabajo desarrollado.

Fase 1: Construcción teórica. En esta fase se utilizaron métodos teóricos como el histórico y los métodos lógicos (el hipotético-deductivo, el sistémico y el dialéctico fundamentalmente) conjuntamente a procedimientos de los métodos teóricos tales como el análisis-síntesis,

la abstracción-integración, y la inducción-deducción. Estos aportaron los elementos necesarios para el análisis de las metahabilidades directivas esenciales en los Jefes de Recepción Hotelera, permitiendo la elaboración del marco teórico referencial. Se realizó un profundo análisis documental sobre el desarrollo de directivos en el departamento de Recepción, haciendo especial énfasis en la formación de metahabilidades directivas en el cargo de Jefe de Recepción hotelera. Esto permitió identificar los fundamentos teóricos-conceptuales básicos que sustentan la propuesta de estrategia de mejora para la formación continua de metahabilidades directivas esenciales en los jefes de Recepción hotelera del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A.

Fase 2: Caracterización de la gestión del Departamento de Recepción en el Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. En esta fase se efectuó la caracterización del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A., declarando aspectos generales de su conceptualización estratégica tales como misión, visión, valores compartidos, principales características y servicios. Para el desarrollo de esta fase se realizó un análisis documental del Manual de Técnicas y Procedimientos de Recepción Hotelera del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A, y la estrategia antes mencionada para la formación directiva del Jefe de Recepción, además de otros documentos de apoyo y materiales de Estado que también fueron consultados.

Fase 3: Aplicación del Método Delphi por rondas en el diseño de la pirámide. Como herramienta para identificar las metahabilidades directivas esenciales de los Jefes de Recepción de hoteles cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A, y para la construcción de la pirámide según la clasificación de metahabilidades dada por Whetten y Cameron (2011), fue considerado el método Delphi dividido en tres etapas, por su valor para la construcción de un criterio común.

Selección de expertos:

Se establecieron los siguientes criterios para la preselección de los expertos:

- Nivel de conocimientos y capacidad predictiva: Poseer conocimientos sobre las metahabilidades directivas esenciales vinculadas al cargo de Jefe

de Recepción Hotelera, así como investigaciones relacionadas a este tema.

- Capacidad facilitadora y grado de motivación.
- La relación estrecha con el cargo de Jefe de Recepción y el conocimiento de sus funciones laborales.
- Directivo en la actividad que lo compete.
- Interés y relación por y con el tema de investigación.

El Coeficiente de Conocimiento Kc, se muestra determinado por la información que el propio experto presenta del objeto de estudio expresada en un proceso de autovaloración, mientras que el Coeficiente de Argumentación Ka evalúa los criterios de fundamentación de la opinión del experto, los cuales tienen un patrón para la estimación de fuentes de argumentación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Tomando como referencia que se debían seleccionar aquellos especialistas que tuvieran un grado de conocimiento promedio evaluado entre 8 y 10 puntos; y cuyas fuentes de argumentación tuvieran un grado de influencia en su conocimiento sobre el tema objeto de estudio evaluado entre medio y alto, se logró conformar la lista final, para un total de 15 expertos. No se aplicó una cuarta ronda puesto que se logró un adecuado nivel de consenso para todas las metahabilidades directivas esenciales determinadas, así como para su clasificación en personales, interpersonales y de gestión.

Interpretación de los resultados: luego de aplicar las rondas anteriores se analizaron las respuestas de los expertos y se interpretaron los resultados.

Fase 4: Medición combinada de actores involucrados. Vale aclarar que la presente investigación se trata de un estudio donde se pretenden diagnosticar las metahabilidades directivas esenciales que enfrentan mayores problemas en el cargo del Jefe de Recepción de acuerdo a las condiciones y eventualidades que caracterizan a la entidad. Por tanto, el estudio de las metahabilidades directivas esenciales del cargo que aborda la presente investigación se inició en el mes de septiembre del año 2019 aplicando instrumentos empíricos que permitieran diagnosticar el desempeño de las mismas en el Jefe de

Recepción hotelera.

Entre los métodos empíricos se utilizó el cuestionario para aplicarlo a los trabajadores del departamento de Recepción con el objetivo de verificar y obtener las metahabilidades directivas esenciales del Jefe de Recepción así como determinar la existencia de una comunicación bilateral entre los trabajadores y dicho directivo. El cuestionario fue aplicado a la totalidad de los veinticuatro trabajadores del departamento de Recepción (a excepción del Jefe de Recepción) durante el mes de noviembre del año 2019.

También se realizaron entrevistas semiestructuradas o semiestandarizadas a directivos del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. y profesores de la Escuela Ramal del MINTUR. Con respecto a los directivos, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional puro seleccionando a aquellos directivos que por sus conocimientos o relación con el cargo objeto de estudio, pudieran brindar información sustanciosa para la presente investigación. Para el caso particular de los profesores de la Escuela Ramal del MINTUR se aplicó también un muestreo intencional, seleccionando a tres profesores que por sus años de experiencia impartiendo clases en la escuela para la formación de los Jefes de Recepción en la gestión hotelera, y otros directivos del área, aportaron información valiosa para la realización del estudio.

Específicamente, se le realizó entrevista semiestructurada a jefes de Recepción del grupo hotelero para obtener las funciones específicas que realiza, los manuales de procedimientos, las metahabilidades técnicas que posee, así como las metahabilidades directivas esenciales desarrolladas en el Departamento de Recepción. A la Directora de Cuadros del Grupo de Turismo Gran Caribe para obtener la nomenclatura de Cuadros empleada en la entidad y, por ende, la clasificación que recibe el Jefe de Recepción como directivo de la instalación, la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de Cuadros, y conocer el proceso empleado por el organismo para atender las necesidades de capacitación individual de los cuadros hoteleros.

Al Director de alojamiento del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. en aras de conocer su criterio acerca del desempeño directivo

óptimo de sus subordinados inmediatos del nivel inferior. A profesores del área de Recepción hotelera de la Escuela Ramal del Turismo para conocer las características del plan de estudio de formación del Jefe de Recepción; y por último se hicieron entrevistas a los directores de hoteles en aras de conocer su criterio sobre la actividad laboral del Maître y sus metahabilidades, así como los requisitos que se tienen en cuenta para la selección del Maître, y otras informaciones relacionadas con la temática.

Al igual, se desarrolló una observación científica participante durante el período de octubre del año 2019 y enero del año 2020 para analizar el desempeño del Jefe de Recepción, conocer las metahabilidades directivas esenciales, además de familiarizarse con la labor del mismo. Se utilizó una guía de observación con el fin de observar los procesos de gestión, las metahabilidades directivas esenciales que deben formarse en el Jefe de Recepción, las metahabilidades técnicas que requiere y la actitud hacia sus subordinados.

Fase 5: Propuesta estratégica de mejora. Se trabajaron esencialmente los métodos teóricos lógicos (hipotético-deductivo, dialéctico, sistémico y genético) y sus procedimientos (análisis-síntesis, inducción-deducción, y abstracción-integración) para el diseño de las actividades estratégicas orientadas a la formación continua de metahabilidades directivas en jefes de Recepción de hotel. Primeramente, se analizó la estrategia existente para la formación directivo del cargo de Jefe de Recepción hotelera. En base a lo planteado por la misma y, asumiendo las metahabilidades directivas de los jefes de Recepción de hoteles del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. obtenidas por medio del método Delphi, así como los resultados obtenidos en el diagnóstico, se determinó la propuesta estratégica consistente en varias actividades estratégicas además de un conjunto de acciones que permitieran desarrollar cada una de las actividades anteriores.

3. Resultados y discusiones.

Como resultado del método Delphi y las tres rondas aplicadas a

los 15 expertos seleccionados de forma intencional se determinaron las metahabilidades directivas esenciales de los Jefes Recepción de hoteles categoría cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A, a partir de las funciones y tareas asignadas al cargo, los requisitos para ocupar dicho puesto y las normativas que exige la Norma Cubana para Alojamientos Turísticos a cada una de las categorías hoteleras establecidas. Teniendo en cuenta que se seleccionarían como esenciales aquellas con un nivel de concordancia entre los expertos $>85\%$, las metahabilidades identificadas luego se clasificaron e incluyeron en la pirámide.

El Grupo de Turismo Gran Caribe S.A se caracteriza por requerir altos estándares de servicio en sus hoteles, y defender el profesionalismo y la exclusividad. Partiendo de esta idea, y con basamento en las funciones que deben cumplir los jefes de Recepción de hoteles categoría cuatro estrellas del grupo, los retos a los que se enfrentan en el nuevo contexto, las nuevas tendencias internacionales y las necesidades específicas del sector cubano, un 100 % de los expertos coincidió en que dichos jefes de Recepción debían poseer como metahabilidades esenciales: gestión de procesos de recepción hotelera, gestión financiera y contable, gestión de conflictos, gestión de la información interdepartamental, trabajo en equipo, gestión de riesgos, aplicación de tecnologías y sistemas de gestión, comunicación interpersonal, delegación de tareas, evaluación del desempeño, liderazgo, compromiso organizacional, atención a quejas y reclamaciones y comunicación organizacional.

Estas fueron las metahabilidades esenciales, que desde la perspectiva de los expertos, son claves en el desempeño del directivo objeto de estudio. Lo anterior evidencia un elevado nivel de consenso, pues del total de 24 metahabilidades directivas esenciales seleccionadas, se coincidió en la aprobación completa de más de la mitad de las mismas, representando estas 14 metahabilidades con un nivel de aprobación absoluto, un 58.33 % del total.

Es importante aclarar que el orden de ponderación o importancia solicitado en la tercera ronda a los expertos se determinó

con el objetivo de obtener un listado más preciso de metahabilidades directivas esenciales y discriminar aquellas que fueran irrelevantes al proceso. Por tanto, si bien esta fue una tarea difícil por la propia naturaleza de las metahabilidades, al superponerse unas con otras y ser dependientes e integrales en la toma de decisiones, ideas también planteadas por los especialistas al enfrentarse a dicha tarea, fue necesario establecer un orden de prioridad en las mismas y seleccionar las que verdaderamente tributan al desempeño de los Jefes de Recepción de los hoteles categoría cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A.

El Método Delphi también permitió clasificar las metahabilidades directivas seleccionadas y construir la pirámide que permitiera orientar el desarrollo de las mismas en el cargo seleccionado. Entonces, se decidió construir la pirámide de metahabilidades directivas esenciales a partir de la clasificación aportada por los expertos y asumiendo que los jefes de Recepción. Como todo directivo, deben desarrollar primeramente sus metahabilidades personales para luego actuar en correspondencia y dirigirse adecuadamente a un grupo con la exigencia de comunicar y transmitir ideas claves, liderar equipos, y finalmente se capaces de asumir funciones específicas de dirección, toma decisiones, y adquirir aquellas metahabilidades necesarias para la gestión de su área inmediata, todo desde un enfoque global y sistémico. La pirámide fue dividida en tres niveles fundamentales según la teoría expuesta por Whetten y Cameron (2011), tal y como se muestra en la Figura 1.

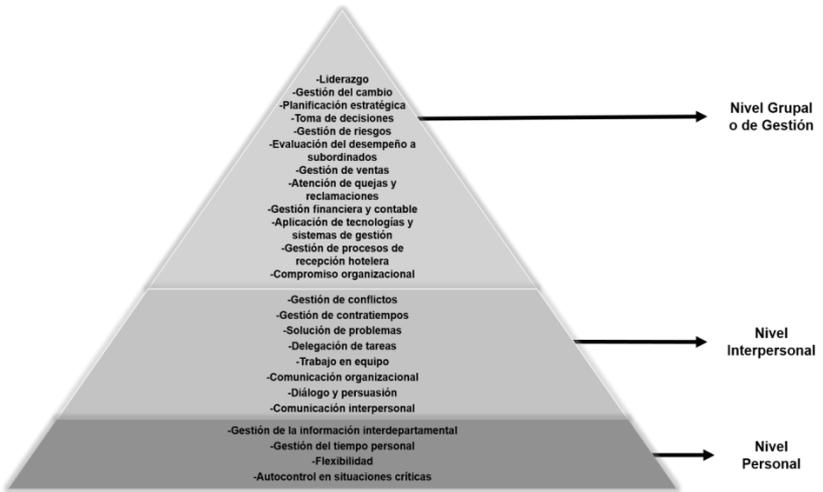


Figura 1. Pirámide con metahabilidades directivas esenciales de los jefes de Recepción

Fuente: elaboración propia (2020)

La pirámide anterior muestra un total de 4 metahabilidades a nivel personal, 8 a nivel interpersonal y 12 a nivel grupal o de gestión. De esta forma, se pretende orientar y organizar la formación continua de las metahabilidades directivas esenciales en los jefes de Recepción de hoteles cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. Las metahabilidades que se presentan no se organizan en la pirámide por orden jerárquico pues ninguna posee mayor importancia que la otra. Dicho instrumento metodológico, tiene el objetivo de lograr un esquema integrativo de forma tal que el jefe de Recepción que posea las metahabilidades grupales o de gestión desarrolle previamente las metahabilidades personales e interpersonales en aras de alcanzar un desempeño óptimo y organizado de todas sus metahabilidades directivas esenciales.

Por otra parte, los resultados obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario sobre las metametahabilidades directivas esenciales de los Jefes de Recepción, posibilitaron conocer de forma rápida y precisa, las metahabilidades que presentan mayores dificultades

dentro del cargo.

Luego del análisis de las respuestas ofrecidas por los encuestados se obtuvo que los mismos conceden un valor >100 puntos a metahabilidades directivas esenciales como: autocontrol, capacidad de respuesta rápida y adaptación a problemáticas (solución de problemas), organización del tiempo para ejecutar funciones (gestión del tiempo personal), empleo de la información de forma prudente y efectiva para la operación diaria del hotel (gestión de la información interdepartamental), gestión de conflictos, actuación inmediata ante sucesos inesperados que retrasan o impiden los procesos (gestión de contratiempos), trabajo en equipo, respuesta rápida a las exigencias y comportamientos del cliente (gestión de contratiempos y psicología del cliente), comunicación efectiva con el resto de trabajadores y áreas, delegación de tareas y confianza en los subordinados.

Adicional a ello, comunicación verbal y no verbal, capacidad de persuasión, control de las tareas y procesos, uso y aplicación de tecnologías y sistemas de gestión, gestión financiera y contable, evaluación del desempeño, apoyo al cambio, el desarrollo, la innovación y la creatividad, identificación de posibles riesgos para la gestión, toma de decisiones, visión de futuro y planificación estratégica, liderazgo, compromiso con la entidad y el entorno, venta y promoción del producto hotelero (gestión de ventas), y atención a quejas y reclamaciones.

Las situaciones anteriores representan un total de 28 metahabilidades directivas esenciales de las cuales 22 se encuentran reflejadas en la pirámide diseñada para los jefes de Recepción de los hoteles categoría cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. Esto significa que la opinión de los trabajadores sobre las metahabilidades fundamentales que debe poseer el directivo objeto de estudio, coincide en un 85 % con respecto al criterio de expertos. Por último, a partir del análisis integral de todos los resultados obtenidos se proponen las siguientes actividades específicas de la estrategia desagregadas por acciones que permitan implementarlas.

- a) Actividad específica: Supervisión autocrítica del

comportamiento del Jefe de Recepción para el fortalecimiento de su autocontrol. Para ello será necesario:

- Definir las funciones que realiza el Jefe de Recepción en su labor diaria para el pronóstico de posibles actividades y su repercusión en el resto de las áreas, además de los comportamientos y actitudes que puede asumir ante cada circunstancia.
- Identificar los puntos críticos en la gestión del Departamento que requieran mayor autocontrol, dadas las partes involucradas y las decisiones a formalizar.
- Establecer sistemas de motivación interna para el cargo de Jefe de Recepción que estimulen actitudes positivas en su operación diaria.
- Diseñar un mecanismo de retroalimentación con el Jefe de Recepción para establecer un contacto directo con cierta periodicidad, flexibilizando la hegemonía y logrando un equilibrio de autoridad.

b) Actividad específica: Desarrollar el pensamiento lógico y analítico para la solución de problemas en la gestión. Para ello será necesario:

- Definir las funciones que realiza el Jefe de Recepción en su labor diaria para el pronóstico de posibles actividades y su repercusión en el resto de las áreas, además de las incidencias que pueden surgir como parte de la operación.
- Diseñar un ciclo de solución de problemas, donde se tenga en cuenta: la identificación clara del problema, las causas e involucrados, descripción del contexto, evaluación de alternativas, evidencia de posibles consecuencias y el control de la solución determinada.
- Asumir una posición mediadora que responda a los objetivos e intereses del hotel, y no a preferencias influidas por motivos personales.
- Promover la innovación y creatividad como parte del proceso de solución de problemas, mediante cursos e intercambios organizacionales.

c) Actividad específica: Gestionar los contratiempos desde la prospectiva y la estrategia. Para ello será necesario:

- Delimitar las funciones del personal, que permitan definir los métodos de actuación y partes involucradas ante posibles incumplimientos e imprevistos.

- Planificar las tareas y objetivos del mes dejando un margen de solución ante la posibilidad de imprevistos (margen definido en tiempo y presupuesto).
- Diseñar un plan de contingencias para el Departamento de Recepción Hotelera, donde el Jefe de Recepción delimite acciones de control ante posibles contratiempos.
- Desarrollar intercambios con Jefes de Recepción de hoteles similares para conocer las experiencias ante los contratiempos más comunes en la gestión hotelera.

d) Actividad específica: Establecer un enfoque sistémico para la toma de decisiones oportunas en la gestión. Para ello será necesario:

- Lograr por parte del Jefe de Recepción el conocimiento íntegro de la entidad, cultura organizacional, personal y medios disponibles, de modo que cuente con toda la información necesaria para la toma de decisiones pertinentes.
- Establecer objetivos departamentales a corto y largo plazo, que permitan guiar las decisiones del directivo.
- Analizar el flujo de la información y las partes involucradas ante determinada situación que requiera una decisión inmediata.
- Establecer mecanismos de control de los resultados, para determinar las acciones más oportunas en la gestión del departamento de Recepción.

e) Actividad específica: Lograr la asimilación de tecnologías y sistemas hoteleros para la gestión eficiente del Departamento de Recepción. Para ello será necesario:

- Solicitar la aprobación por parte del Grupo Hotelero NH y del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A, la implementación de conceptos hoteleros modernos, la compra de equipos que se soliciten y la actualización del sistema de gestión hotelera actual.
- Actualizar a las brigadas de trabajo con respecto a los nuevos conceptos hoteleros, al funcionamiento del equipamiento solicitado y el sistema de gestión hotelera.
- Imprentar de forma continua el know how aportado por el Grupo Hotelero NH, a partir del contrato de administración que se sostiene.
- Lograr, en la medida de lo posible, la incorporación de personal

capacitado joven que complemente la experiencia laboral de los trabajadores del área.

f) Actividad específica: Evaluar periódicamente el desempeño del personal, según procedimientos y tareas a cumplir. Para ello será necesario:

- Establecer mecanismos de retroalimentación con los trabajadores, para propiciar un conocimiento profundo de sus valores, aptitudes y necesidades específicas.
- Definir las responsabilidades, funciones y tareas específicas del personal del Departamento, según las normativas, previsiones y necesidades concretas.
- Establecer un control periódico de cada actividad a realizar mediante indicadores que evalúen el desempeño del trabajador.
- Capacitar al personal a su cargo, según procedimientos del establecimiento, para luego evaluar su aplicación.

g) Actividad específica: Establecer una planificación estratégica, a partir del análisis de las futuras necesidades, recursos, medios técnicos y humanos. Para ello será necesario:

- Definir las funciones específicas del departamento de Recepción, sus objetivos a corto y largo plazo, y las incidencias negativas a mejorar.
- Diseñar el Plan Operativo Mensual del Departamento de Recepción, donde se definan los medios económicos, técnicos y humanos.
- Realizar estudios mensuales del entorno para determinar la actuación estratégica del departamento y el lugar que ocupa en dicho contexto.
- Establecer mecanismos de control de los resultados para futuros pronósticos y toma de decisiones.

h) Actividad específica: Definir métodos y procesos para gestionar de forma correcta las quejas y reclamaciones de clientes. Para ello será necesario:

- Estudiar las preferencias y comportamientos del segmento al cual se dirige el producto hotelero, para evitar posibles brechas en el servicio, y lograr un mayor entendimiento entidad-consumidor.
- Diseñar el proceso de atención a quejas y reclamaciones del cliente, donde se tenga en cuenta: la causa inicial de reclamo, las soluciones

inmediatas ante reclamos de carácter menor; y el canal por el que transita la queja o reclamación, haciéndolo funcional, operativo y efectivo.

- Diseñar un sistema de remuneración a clientes, donde se garantice la satisfacción del mismo.

i) Actividad específica: Mantener el contacto directo con todas las áreas del hotel, donde se articule la información y exista una comunicación de carácter bidireccional. Para ello será necesario:

- Realizar reuniones de carácter semanal, donde se destaquen los aspectos laborales más importantes, los elementos positivos y negativos de la operación, y las opiniones individuales; con el fin de afianzar la comunicación interna.

- Establecer los procesos de gestión del Departamento de Recepción donde se definan los puntos de contacto entre las diferentes áreas, la información a transmitir y las tareas que involucren personal y áreas externas.

- Realizar la planificación semanal, mensual y anual del Departamento de Recepción, en conjunto con los directivos de las áreas externas, para un entendimiento mutuo y fusión de necesidades específicas.

Finalmente, se propone que el cumplimiento de todas las actividades enunciadas con sus funciones correspondientes, formaran el liderazgo como habilidad directiva esencial y meta habilidad, que engloba el correcto desempeño de todas las metahabilidades determinadas y necesita de la implementación de las mismas para lograr su grado óptimo de desarrollo. Acciones orientadas al desarrollo de los valores necesarios para la implementación de la estrategia y en relación al Código de Ética del Sistema de Trabajo con los Cuadros:

- Sugerir a los Jefes de Recepción el empleo de la habilidad directiva de trabajo en equipos en correspondencia con los valores declarados en el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del Gobierno.

- Propiciar el debate entre directivos donde se aprecie la importancia de la aplicación de las metahabilidades directivas esenciales en el proceso de formación continua orientada al desempeño superior de los valores.

- Realizar proyectos orientados a la gestión del Departamento de Recepción Hotelera en los que se considere la relación e importancia de

la investigación de las mejores técnicas internacionales y nacionales para el desarrollo de los valores.

- Traducir los pensamientos e ideas establecidos en el código de ética de los cuadros en prácticas concretas para su aplicación en la formación continua de las metahabilidades directivas esenciales empleadas por los Jefes de Recepción.
- Elaborar un plan de comunicación corporativa para la implementación de los valores en cada proyecto o iniciativa contenida en la estrategia con respecto a los valores declarados.
- Establecer un sistema de recompensas que privilegie variados estímulos para el reconocimiento de los directivos que manifiesten las mejores prácticas en la formación continua de las metahabilidades directivas esenciales y su relación con los valores.

Del análisis de los criterios obtenidos en las entrevistas se obtuvo un conjunto de recomendaciones encaminadas a la mejora continua del desempeño de los valores declarados en el Sistema de Trabajo con los Cuadros.

4. Conclusiones.

A partir del criterio de quince (15) expertos se seleccionaron veinticuatro (24) metahabilidades directivas esenciales de los Jefes de Recepción de hoteles cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. Con estas metahabilidades se construyó una pirámide que organiza y orienta la formación de los mismos, partiendo de un nivel personal con cuatro (4) metahabilidades directivas esenciales, un nivel interpersonal que consta de ocho (8) y un nivel grupal o de gestión con doce (12) metahabilidades directivas esenciales.

El estudio del cargo de Jefe de Recepción en el periodo 2019-2020, permitió conocer las 10 metahabilidades directivas esenciales que poseen mayores problemas: autocontrol, gestión de contratiempos, toma de decisiones, solución de problemas, aplicación de tecnologías y sistemas de gestión, planificación estratégica, atención a quejas y reclamaciones, comunicación organizacional, evaluación del desempeño y liderazgo.

Se realizó una propuesta de estrategia de mejora para la formación continua de metahabilidades directivas esenciales del Jefe de Recepción del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A, resultando en una propuesta ampliada con un nuevo sistema compuesto de nueve (9) actividades específicas y cuarenta y siete (47) acciones, contribuyendo a su proceso de inducción, adaptación y capacitación dentro de la entidad. Los criterios obtenidos en las entrevistas permitieron establecer seis (6) acciones orientadas a la mejora continua de la relación entre la teoría y la práctica de los valores declarados para los cuadros y las metahabilidades directivas esenciales en el caso de los Jefes de Recepción.

Referencias bibliográficas.

- Ascón, J. (2019). Estrategia para el desarrollo de habilidades directivas esenciales con enfoque de liderazgo en los cuadros ejecutivos y sus reservas en la Universidad de la Habana. (Tesis doctoral). Universidad de La Habana, Cuba.
- Ascón, J.; León, C. y Argibay, A. (2019). Propuesta de pirámide de habilidades según el ciclo de la negociación. *Revista Universidad & Ciencia*, 8, 527-543.
- Codina, A. (2016). *Habilidades directivas*. La Habana: Editorial Academia.
- Corral, F. (2006). *Manual de recepción hotelera: principios y técnicas*. Oviedo: Septem Ediciones.
- De Haro, J. (2012). Desarrollo directivo, directivos en desarrollo. Recuperado de: <https://www.laboral-social.com/desarrollo-directivo-liderazgo-formacion-talento.html>
- Galarza, J. (2007). Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. La Habana: Universidad de La Habana.
- Gallego, J. (2004). *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Sevilla: McGraw Hill.
- Gómez, P. (2012). *Dirección*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
-

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Iranzo, P.; Camarero, M.; Tierno, J. y Barrios, Ch. (2018). Formación para la función directiva en la escuela: el caso de Tarragona (Cataluña). *Bordón. Revista de pedagogía*, 70(2), 57-72.
- Kantillo, K. (2011). Sistema de clasificación de competencias. Recuperado de: kjcantillo.blogspot.com.
- Lane, J. y Dupré, T. (1997). *Hospitality world. An introduction*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Mestres, J. (2003). *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Barcelona: Gestión 2000.
- Moncayo, B., y Villalba, C. (Octubre de 2013). Estereotipos de género y liderazgo. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México.
- Orellana, M. (2011). *Gerencia universitaria. Estilos gerenciales y su incidencia en el estilo organizacional. El caso de la universidad San Carlos de Guatemala*. (Tesis doctoral). San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Pedraza, C. (2018) *Propuesta de estrategias para la mejora de habilidades directivas con enfoque de liderazgo en los dirigentes de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana*. (Tesis doctoral). Universidad de La Habana, Cuba.
- Pereda, C. y Prada, M. (2014). Investigación-acción participativa y perspectiva dialéctica. *Arxius*, 31, 57-68.
- Reh, F. (2009). *The Management Skills Pyramid*. Recuperado de: www.management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid. Consultado: 20.11.2018.
- Ulacia, Z. (2016). *Gestión de Alojamientos Turísticos*. La Habana, Cuba.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Ciudad de México: Prentice Hall.