

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

***PROCEDIMIENTO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO
ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES.
APLICACIÓN PARCIAL EN EL HOTEL & SPA “ELGUEA”***

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión
Turística)**

Autor: Lic. Dany Jerónimo Romagosa

Tutor: Dr. C. Calixto Gerardo Gómez Parets

**Santa Clara
2012**

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

***PROCEDIMIENTO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO
ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES.
APLICACIÓN PARCIAL EN EL HOTEL & SPA “ELGUEA”***

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión
Turística)**

Autor: Lic. Dany Jerónimo Romagosa

Tutor: Dr. C. Calixto Gerardo Gómez Parets

**Santa Clara
2012**

..... A todos los que de alguna manera contribuyeron
desinteresadamente.

A los que creyeron en mí.

A los que dedicaron horas de sueño y soportaron mi
desvelo.

A ustedes, sabiendo que jamás encontraré la forma de
agradecer su constante apoyo y confianza, sólo espero
que comprendan que mis resultados, esfuerzos y logros
han sido también suyos.

A todos, mis más sinceros agradecimientos.

RESUMEN

La nueva política económica y social del país exige que nuestro sistema empresarial esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas, con un alto grado de responsabilidad y con mayores facultades que propicien el cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden y disciplina, por lo que obliga a nuestros directivos a ser realistas y prácticos; a tomar decisiones y controlarlas con la participación y el consenso y a transformarse en líderes que muevan a las organizaciones hacia el cambio y la competitividad. En la literatura consultada se han encontrado diferentes procedimientos para potenciar el liderazgo, no obstante, no se identificó ningún documento referido a procedimientos para potenciar el liderazgo organizacional en hoteles, llegando a la conclusión de que se requiere de un procedimiento para potenciar el liderazgo que se ajuste a la situación concreta y a las características del hotel & SPA Elguea. En este sentido la propuesta de esta investigación se basa en la elaboración de un procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en pequeños y medianos hoteles la cual fue validada mediante: su aplicación parcial en el hotel objeto de estudio, lo que permitió caracterizarlo detectando las principales necesidades de aprendizaje en temas relacionados con el liderazgo de sus cuadros y reservas, así como el diseño de un programa de capacitación para potenciar el liderazgo organizacional partiendo de sus particularidades y características propias y a través del juicio de expertos, los cuales evaluaron su contextualización, continuidad, racionalidad, aplicabilidad y concepción holística y sistémica.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTALACIONES TURÍSTICAS. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Distintas definiciones sobre liderazgo.....	12
1.3 Diferencias entre directivos y líderes.....	14
1.4 Tendencias del liderazgo.....	16
1.5 Diferentes estilos de liderazgo.....	16
1.6 El liderazgo organizacional.....	23
1.7 Manifestaciones del liderazgo organizacional en Cuba.....	24
1.8 Papel del liderazgo en el Perfeccionamiento Empresarial.....	26
1.9 Definición de Turismo. Tipología y clasificación de alojamientos turísticos.....	26
1.10 Análisis de procedimientos para potenciar el liderazgo.....	28
1.11 Conclusiones del primer capítulo.....	28

2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES.....	31
2.1 Introducción.....	31
2.2 Métodos, instrumentos y técnicas utilizados durante la investigación.....	31
2.3 Procedimiento propuesto para potenciar el liderazgo organizacional.....	34
2.4 Conclusiones del segundo capítulo.....	58
3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL HOTEL & SPA ELGUEA.....	60
3.1 Introducción.....	60
3.2 Validación del procedimiento propuesto mediante el Juicio de Expertos.....	60
3.3 Aplicación parcial del procedimiento propuesto para potenciar el liderazgo en el Hotel & Spa Elguea.....	62
3.4 Conclusiones del tercer capítulo.....	89
CONCLUSIONES.....	90

RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	100

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se caracterizó por el crecimiento del sector terciario de la economía; a partir de los años cincuenta, el turismo contribuyó de manera importante a ello (Gutiérrez, 2002; Machín, 2008) favorecido por el florecimiento económico posbélico y la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general. El sector turístico ha pasado a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países, en particular, en países en vías de desarrollo (Gutiérrez, 2002; Martín 2003; Matos, 2005; Machín, 2008). El Caribe se ha caracterizado por una alta dinámica en el desarrollo turístico a partir de 1960, algo que ha modificado sensiblemente su estructura económica en los últimos años. El crecimiento se concentró, principalmente, en República Dominicana, el Caribe Mexicano y Cuba (Mintur, 2006).

En Cuba, el turismo se ha desarrollado aceleradamente en los últimos diez años, período en el cual el sector triplicó los ingresos, quintuplicó el número de visitantes, triplicó la capacidad de habitaciones y duplicó los puestos de trabajo, transformando la economía cubana, expresión afirmativa de lo que significa para el país el desarrollo del sector turístico, el cual constituye el sector económico más dinámico en su desarrollo y en el aporte de ingresos en divisas. Cuba se abre al mundo para brindar un destino en el cual el cliente, como ser humano, enriquezca su vida mediante el contacto con el clima, geografía, realidad social y cultural y con la población cubana de manera general.

El hotel & SPA Elguea perteneciente a la cadena Islazul del Ministerio de Turismo, brinda servicios de alojamiento, restauración y recreación, combinados con un excelente programa de calidad de vida que garantiza su centro termal, que cuenta con aguas mineromedicinales de reconocida calidad tanto nacional como internacionalmente. El mismo está enfrentándose a una serie de transformaciones producto de la nueva política económica y social del país planteada en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, lo que trae consigo una serie de retos y desafíos únicamente posibles de enfrentar si somos capaces de asumir con éxito nuevos estilos de dirección, para lo cual es imprescindible la superación

constante de los recursos humanos y dentro de estos, un pequeño grupo de incalculable valor capaz de influir sobre la acción de las personas: los líderes.

Hablar de liderazgo es referirse a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil que los líderes han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como capacitar a otros para la acción (Senge, 2006).

El liderazgo es un fenómeno presente en todas las instituciones y esferas sociales, donde el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud (Robbins, 1995).

En el presente se vive una revolución científico-tecnológica donde cada día surgen nuevos descubrimientos que inevitablemente obligan a nuestras empresas a estar en constante transformación y exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por otros más innovadores, audaces e imaginativos, capaces de correr riesgos para cumplir la misión organizacional e insertar a la empresa dentro de la alta competencia que caracteriza a todas las organizaciones de hoy día a nivel mundial. Cuba no ha quedado al margen de esta realidad, muestra fehaciente de ello se encuentra en el contenido de la Resolución Económica del V Congreso del PCC, que plantea:

El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características, basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías, (...) debe constituir prioridad del país,

a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos...(V Congreso PCC, 1997).

El Hotel & SPA Elguea no escapa de las anteriores indicaciones, el mismo se encuentra inmerso en una serie de procesos de cambios tanto organizativos como estructurales y de sus políticas comerciales, a raíz de la nueva política económica y social del país expresada en los Lineamientos del Partido y la Revolución que exigen que nuestro sistema empresarial esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas, con un alto grado de responsabilidad y con mayores facultades que propicien el cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden y disciplina, todo esto, unido a las dificultades con el desempeño en las actividades contenidas en los cargos de los cuadros del hotel según se refiere en el Banco Territorial de Problemas del Sector del Turismo en Villa Clara y junto a los problemas de liderazgo detectados en el diagnóstico de calidad efectuado con vistas al diseño, documentación e implementación de su sistema de gestión de la calidad, hace necesario la adopción de nuevas formas, métodos y estilos de dirección.

Se hace evidente la necesidad de aumentar y actualizar el conocimiento en temas relacionados con el liderazgo en la organización, su importancia en los momentos actuales y su contribución para la formación de mejores directivos cada día, teniendo en cuenta la gran importancia que tiene el liderazgo para lograr la introducción y la aceptación de las diferentes transformaciones a las que se están enfrentando las organizaciones cubanas en la actualidad.

La investigación bibliográfica realizada en la presente tesis de maestría pone de manifiesto la ausencia en la bibliografía consultada de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a las características del hotel & SPA objeto de estudio, que permitan potenciar el liderazgo organizacional.

A tales efectos se hace necesario realizar un estudio diagnóstico del liderazgo en la instalación hotelera, así como desarrollar herramientas capaces de transformar los directivos en líderes que faciliten el cambio organizacional.

Estas reflexiones constituyen la **situación problemática** de la presente investigación que demanda el desarrollo de un procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en la instalación, por lo que el **problema científico** derivado de la situación problemática planteada se expresa de la forma siguiente: ¿Cómo potenciar el liderazgo organizacional en el hotel & SPA Elguea de manera que los directivos logren enfrentar los nuevos retos y desafíos que tiene la organización?

El **objeto de estudio** está centrado en el liderazgo organizacional en las instalaciones hoteleras cubanas, mientras que el **campo de acción** está determinado por el liderazgo organizacional en pequeños y medianos hoteles de la cadena Islazul en la provincia de Villa Clara.

Para dar solución al problema científico, se plantea como **hipótesis de investigación** que la elaboración de un procedimiento efectivo para potenciar el liderazgo organizacional permitirá el diseño de un programa de capacitación para los directivos y reservas del hotel & SPA Elguea teniendo en cuenta sus características y particularidades.

Esta **hipótesis queda demostrada** si se comprueba que:

1. El estado del arte responde a las nuevas concepciones en materia de liderazgo y su incidencia en el desarrollo de las instalaciones.
2. Se determina la situación actual de la función de liderazgo en el hotel & SPA Elguea.
3. El procedimiento desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implementación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el caso de estudio práctico a partir de su pertinencia y consistencia lógica, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros pequeños y medianos hoteles de similares características.
4. Como consecuencia de la aplicación parcial del procedimiento propuesto se diseña un programa de capacitación para potenciar el liderazgo organizacional en los directivos y reservas del hotel & SPA Elguea a partir de sus características y particularidades.

Todo esto determinó el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación que sustentarán la presente tesis de maestría, los que se presentan de la forma siguiente:

Como **objetivo general** se planteó: Elaborar un procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional a través de un programa de capacitación para los directivos y reservas del hotel & SPA Elguea.

Como **objetivos específicos** se concibieron los siguientes:

1. Desarrollar una base de conocimientos derivados de la literatura nacional e internacional más actualizada sobre las potencialidades del liderazgo organizacional y su papel en el desarrollo de las empresas.
2. Caracterizar la situación actual del hotel & SPA Elguea.
3. Diagnosticar las regularidades del liderazgo organizacional en el hotel.
4. Elaborar los pasos del procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en la instalación hotelera.
5. Validar el procedimiento propuesto a través del Juicio de Expertos y mediante su aplicación parcial en el hotel & SPA Elguea.
6. Diseñar el programa de capacitación para potenciar el liderazgo en los directivos y reservas del hotel & SPA Elguea.

Durante el curso de esta investigación se respondieron las siguientes **interrogantes de investigación** que sirvieron de guía en la realización de la misma:

¿Qué teorías y conceptos se deben dominar para realizar un estudio de la función de liderazgo en el hotel & SPA Elguea?

¿Qué habilidades específicas deben poseer los directivos para llevar a cabo las transformaciones que las nuevas concepciones de la política económica y social imponen al sistema de turismo?

¿Cuál es la situación actual del liderazgo en esta organización?

¿Qué herramientas desarrollar para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel?

¿Cómo recopilar la información y qué técnicas estadísticas utilizar para procesarla y validar el estudio propuesto?

La **novedad científica** que aportó la investigación se sintetizó en el diseño, por primera vez, de un procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en pequeños y medianos hoteles de la cadena Islazul en la provincia de Villa Clara a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes.

Su **valor teórico** radicó en la actualización de los conocimientos acerca de los conceptos y métodos que se han estado desarrollando en el mundo en relación con el liderazgo.

El **valor metodológico** estuvo expresado por la integración lograda de diferentes conceptos, procedimientos, métodos y metodologías en el diseño del procedimiento propuesto para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel objeto de estudio.

Desde el **punto de vista docente** los resultados constituyen una referencia en la impartición de esta temática, tanto en la formación de profesionales para las entidades de ocio y recreación así como en el postgrado académico relacionado con la gestión de entidades dedicadas al turismo.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto residió en la elaboración y validación de un procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en pequeños y medianos hoteles de la provincia de Villa Clara.

La investigación realizada se clasificó por su **extensión espacial** como una investigación orgánica, por su **alcance temporal** como longitudinal pues se desarrolló en un período continuo de tiempo comprendido entre el año 2010-2012 y por su **objetivo**, dentro de las investigaciones descriptivas correlacionales; estos estudios buscan describir propiedades y comportamientos de interés en objetos, personas, grupos, organizaciones o en cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. De forma general este tipo de investigación, mide de manera más bien independiente los conceptos y variables con los que tiene que ver, donde posteriormente se pueden integrar las mediciones de dichas variables para explicar cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon diferentes **métodos, instrumentos y técnicas** tales como:

Métodos del nivel teórico:

- **Histórico lógico:** Se empleó en la construcción del marco teórico de la investigación permitiendo analizar la evolución histórica del problema, con la proyección lógica de su comportamiento futuro y hacer inferencias teóricas y prácticas que se ubiquen en las carencias detectadas desde el punto de vista teórico.
- **Sistémico-estructural:** Permitió el análisis de la situación problemática. Además se aplicó en la concepción y fundamentación del proceso investigativo y particularmente en la elaboración del procedimiento propuesto y la integración sistémica entre sus etapas.
- **Analítico-sintético:** Se aplicó para penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio a través de todo el proceso investigativo y permitió analizar la situación del problema, así como la sistematización de las concepciones trabajadas, el procesamiento de la información, el análisis de los resultados obtenidos y la sintetización de las conclusiones.
- **Inductivo-deductivo:** Se utilizó en la búsqueda de soluciones al problema a partir de la información y situaciones que se fueron acopiando hasta llegar a generalizaciones y conclusiones que permitieron posteriormente el diseño del procedimiento.
- **Modelación:** Se utilizó en la construcción del procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel.

Métodos del nivel empírico:

- **Observación científica:** Es el más característico de las ciencias descriptivas (Radrigán, 2005) y permitió conocer la realidad mediante la sensopercepción directa de entes y procesos. Se aplicó con el objetivo de evaluar la situación del liderazgo en el hotel.
- **Encuestas:** Permitieron recabar información acerca del liderazgo en la organización y de los conocimientos en temas relacionados con dirección que poseen los directivos del hotel; además permitieron la validación por el juicio de expertos del procedimiento elaborado para potenciar el liderazgo organizacional.

- Juicio de expertos: Permitió la validación del procedimiento elaborado mediante la consulta a un grupo de especialistas con conocimientos sobre el tema.
- También se emplearon diversos instrumentos y técnicas para la obtención y el análisis de la información tales como: la revisión documental, los cuestionarios, las entrevistas, la Matriz DAFO, la tormenta de ideas, la triangulación de datos y la triangulación metodológica, entre otras.

La aplicación sistémica de los diferentes métodos, instrumentos y técnicas, junto a la colaboración de los trabajadores del hotel & SPA Elguea permitieron el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Esta tesis se estructuró con un orden lógico metodológico a partir de una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, una amplia bibliografía y los anexos necesarios.

En el Capítulo 1 se presentó el marco teórico referencial de la investigación, realizado mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio. En el Capítulo 2 se presentó la propuesta, por primera vez, de un procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en pequeños y medianos hoteles, sobre la base del estudio comparativo y el rediseño de metodologías y procedimientos existentes. El Capítulo 3 muestra la validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación parcial, implementándose el mismo hasta lograr el diseño de un programa de capacitación para potenciar el liderazgo organizacional en los directivos y reservas del hotel & SPA Elguea. Además, se aplica el Juicio de Expertos, para confirmar que reúne las características de contextualización, continuidad, racionalidad, concepción holística-sistémica, aplicabilidad y mejora continua para la obtención de resultados en la entidad objeto de estudio.

En esta investigación, para acotar las referencias bibliográficas dentro del texto, así como la bibliografía o referencias al final del texto, se utilizó el Sistema de Referencias Harvard.

Capítulo 1

EL LIDERAZGO EN LAS INSTALACIONES TURÍSTICAS. FUNDAMENTOS
TEÓRICOS

1. EL LIDERAZGO EN LAS INSTALACIONES TURÍSTICAS. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Introducción.

En el presente capítulo se realizó un estudio acerca del tema de investigación, en el que se aborda la mayor y más actualizada información existente al respecto, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática objeto de estudio, permitiendo sustentar desde el punto de vista teórico metodológico las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación. Además se profundizó en la tipología y clasificación de alojamientos turísticos, así como en temas relacionados con el análisis de procedimientos para potenciar el liderazgo en diferentes instituciones.

El análisis de la literatura especializada disponible contribuyó a desarrollar las bases teóricas centradas en el análisis de los diferentes procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías para la elaboración del procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel & SPA Elguea. Dicho estudio se realizó de forma tal que contribuyera a demostrar la novedad de la investigación, así como su valor teórico, metodológico y práctico, para lo cual se estableció el hilo conductor que se muestra a continuación:

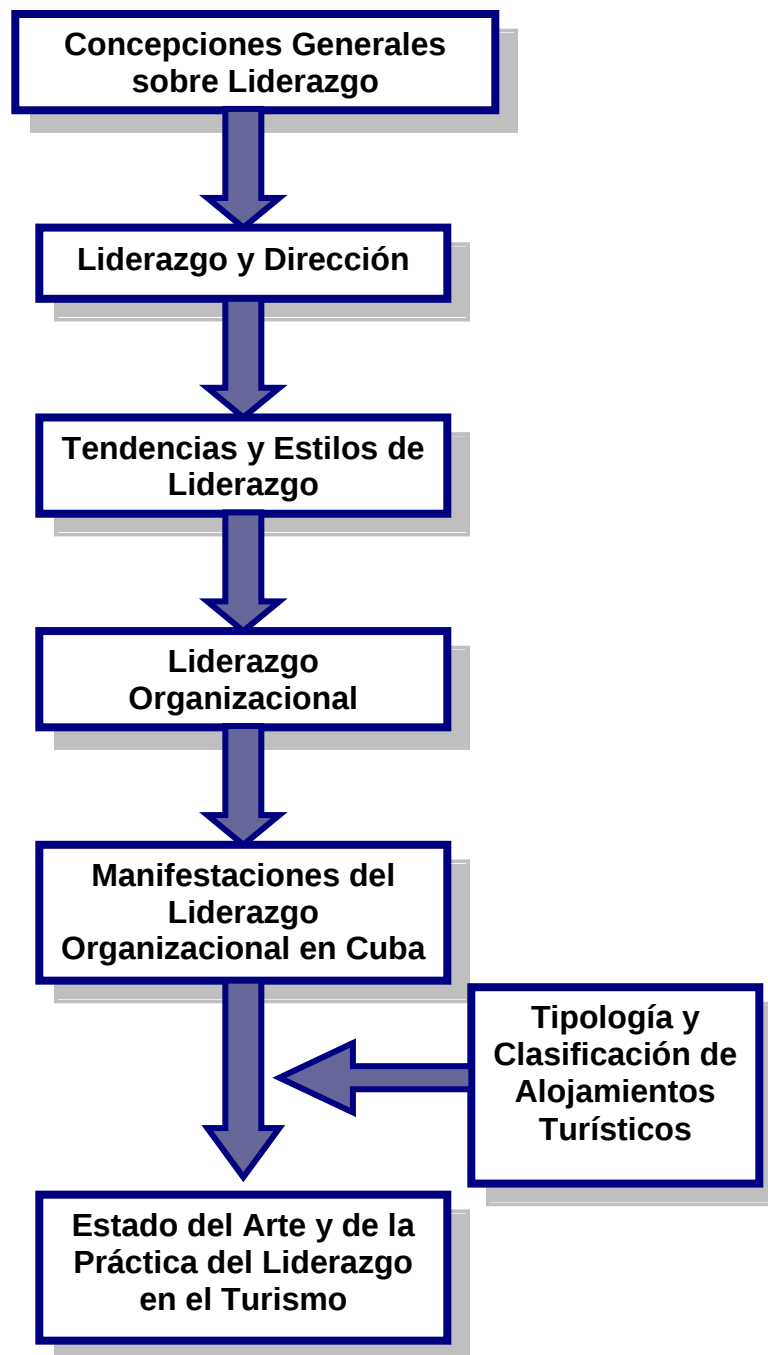


Figura 1 Hilo conductor del capítulo (Elaboración propia).

1.2 Distintas definiciones sobre liderazgo.

El liderazgo es un tema crucial hoy día cuando las fronteras se han abierto al comercio y a la integración global. Al hablar de grupos, organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo, sin embargo, hay grandes diferencias que todo directivo debe conocer pues en esencia el liderazgo es un concepto más amplio que la administración. Hay liderazgo cada vez que alguien guía e influye en la conducta de una persona o de un grupo de ellas.

Existen diversas definiciones del liderazgo, para unos es una cualidad mientras que para otros es una función dentro del ciclo de la administración. A continuación se esbozan un grupo de ellas dadas por diferentes conocedores del tema:

- Liderazgo es un proceso donde el individuo ordena, guía, influye y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas de otros (Vivar, 2006).
- El liderazgo implica la capacidad de persuadir a otros de efectuar con entusiasmo determinados propósitos, es la relación de influencia entre dos o más personas que son interdependientes para el logro de los objetivos grupales (Malvicino, 2002).
- Según Hernández (2001), Halpin afirma que:

“El término liderazgo suele convocar en nuestro espíritu un juicio de valor sobre la persona que lo ejerce. Cuando pensamos en el liderazgo, infaliblemente nos viene a la mente un líder autoritario o democrático, bueno o malo, eficaz o ineficaz. Nos sentimos inclinados a evaluar a las personas más que a describir lo que esta ha hecho en el interior del grupo” (Halpin citado en Hernández, 2001).

- Es una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo (Davis, 2000).

- El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas (Vroom y Jago, 1998).
- Hersey y Blanchard (1998) afirman que: “el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se desempeñe de buena gana por los objetivos del grupo”.
- Marín-Zamora (1998) destaca que :

“Es el desarrollo de un sistema de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, potenciar y estimular al máximo la fortaleza de todos los recursos humanos de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos”.

- “El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos” (Davis y Newstrom, 1997).
- Bennis (1995) lo define como:

“Combinación de conductas personales que permiten a las personas reclutar a seguidores dedicados a formar a otros líderes en el proceso. Los grandes líderes tienen integridad, proporcionan significado, generan confianza y comunican valores. Los líderes reales, conmueven el corazón humano”.

- Stoner (1995) percibe al liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo.
- “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1993).
- Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

- El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
- El liderazgo según Stogdil (1946) es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Luego de analizar los diferentes conceptos de liderazgo según se muestra en el anexo 1, se puede concluir que en su mayoría los autores son del criterio de que el liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

1.3 Diferencias entre directivos y líderes.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz.

Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración; de ahí que se diga que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz, buen organizador y excelente planificador, justo y organizado; pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. El cuadro 1 muestra un conjunto de diferencias entre los directivos y los líderes.

El liderazgo puede hacer cambiar o destruir las políticas, como también ayudar al proceso de cambio profundo en una organización. La noción del liderazgo está cambiando rápidamente: de la idea de un líder que motiva a los empleados para llegar a la meta que él proponía, teniendo en cuenta la necesidad de control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como

facilitador del cambio, preparándose para vivir en un contexto de paradojas y ambigüedades.

Cuadro 1 Diferencias entre directivos y líderes (Malvicino, 2002).

Directivos	Líderes
El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización para fomentar la colaboración de sus miembros.	Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados.	Es proactivo con la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.	Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente.	Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.	Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.	Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.	Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.	Se esfuerza por que los logros individuales y del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

El liderazgo tiene que ver con el cambio, los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos.

El líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la dirección o administración de las organizaciones, es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos.

1.4 Tendencias del liderazgo.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente las personas buscan nuevos tipos de líderes que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo; ellas son:

Edad del liderazgo de conquista: La gente busca al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

Edad del liderazgo comercial: A comienzos de la edad industrial, las personas comenzaban a buscar a aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

Edad del liderazgo de organizaciones: Las personas comenzaron a buscar un sitio a donde pertenecer. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad para organizarse.

Edad del liderazgo de innovación: Los líderes eran aquellos extremadamente innovadores que podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

Edad del liderazgo de la información: El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, la interpreta más inteligentemente y la utiliza de la forma más moderna y creativa. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, cómo analizar y sintetizar eficazmente la información que está recibiendo. A pesar de las nuevas tecnologías su dedicación debe seguir enfocada en el individuo.

1.5 Diferentes estilos de liderazgo.

Según Hernández (2001), dentro de las investigaciones con una tendencia orientada hacia la conducta se encuentra la presentada por Ronald Lippitt y Ralph

White quienes clasificaron los estilos de liderazgo en autocrático, democrático y de laissez faire (facilitador o de rienda suelta), basándose en la autoridad que tienen los líderes y cómo la utilizan. White y Lippitt intentaron demostrar que a diferentes estilos de liderazgo corresponden reacciones diferentes en el grupo. Concluyeron que el liderazgo con un enfoque democrático tiende a dar como resultado actitudes más positivas de los subordinados que el estilo autocrático.

•El líder autócrata.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

•El líder democrático.

Un líder democrático o participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben. El líder participativo eficaz escucha y analiza seriamente las decisiones de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

•El líder que adopta el sistema de rienda suelta.

Este tipo de líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones y espera que estos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Por lo general se recomienda que se tomen en cuenta una serie de factores para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Por otro lado, los comportamientos claves del liderazgo se pueden categorizar utilizando tres estilos de liderazgo de los que se sabe tienen diferentes efectos sobre los resultados (Distefano, 2001).

- **Liderazgo transformacional o motivador.**

Muestra los siguientes cinco comportamientos:

Visión: El líder comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los miembros de la organización. El líder expresa optimismo acerca del futuro, con fuertes expresiones de confianza personal y entusiasmo.

Inspiración: Los líderes generan emoción en el trabajo y elevan la moral mediante símbolos e imágenes.

Estimulación: Los líderes crean interés en las ideas nuevas y estimulan a los empleados a pensar acerca de los problemas con ideas innovadoras. Los líderes transformacionales fomentan el re-pensamiento de ideas y el cuestionamiento de los métodos antiguos. Acogen con beneplácito las ideas salvajes y animan el pensamiento divergente.

Formación: Los líderes forman, aconsejan y echan una mano a los demás para mejorar sus resultados, escuchan atentamente y expresan aliento y apoyo a las habilidades de los otros para lograr las altas expectativas inherentes a su visión. Dan un feedback (retroalimentación) positivo para conseguir un funcionamiento potente y proporcionar oportunidades para el desarrollo mediante la oferta de tareas interesantes y que suponen un reto.

Creación de equipos: Los líderes construyen equipos eficaces seleccionando a miembros del mismo que tengan capacidades complementarias. Incrementan la confianza del equipo y le animan a creer en sus propias expectativas al compartir la información, dando respuestas positivas y utilizando las habilidades individuales de cada miembro para evitar los obstáculos en el funcionamiento del equipo.

- **Liderazgo transaccional u orientado a resultados.**

Este estilo utiliza el sistema del premio y el castigo, reconocen y recompensan a sus empleados con respecto a haber obtenido los objetivos previamente marcados. Este comportamiento tiene como resultado un funcionamiento coherente con las expectativas creadas. Si el líder enfatiza las deficiencias, el resultado suele estar por debajo de las expectativas, especialmente si el líder espera hasta que los errores se hayan consumado.

- **Liderazgo laissez-faire (facilitador o de rienda suelta) o ausencia de liderazgo.**

El comportamiento de algunos líderes indica que creen que el mejor liderazgo es la ausencia del mismo. Aunque estos líderes puedan pensar que están animando a sus empleados a trabajar con libertad, en realidad abdican en vez de delegar. Para sus seguidores este tipo de líderes se presentan como desimplicados o indecisos. Muchas veces no están disponibles cuando se les necesita o cuando se produce una crisis. Como es de esperar estos comportamientos producen resultados muy por debajo de lo esperado.

Hersey (1998) define los “estilos de liderazgo” como los modelos de comportamiento manifestados por una persona en su tentativa de influenciar las actividades de otros, tal como ellos son percibidos. Es necesario tener en cuenta que Hersey define el estilo de liderazgo en términos de comportamiento y no de actitudes y que, según el autor, lo que cuenta es la percepción de esos comportamientos por aquellos a quienes el líder trata de influenciar y no la percepción que el líder tiene de sí mismo.

También existe otra clasificación mucho más específica donde se definen seis estilos para liderar (Distefano, 2001).

- **Estilo coercitivo.**
- **Estilo orientativo.**
- **Estilo afiliativo.**
- **Estilo participativo.**
- **Estilo imitativo.**
- **Estilo capacitador.**

Cuando se utiliza el estilo coercitivo el líder:

- Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
- Espera la obediencia inmediata.
- Controla estrechamente, a través de la supervisión.
- Utiliza el feedback (retroalimentación) negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y en ocasiones ridiculiza y avergüenza al empleado que ha actuado mal.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

Cuando se utiliza el estilo orientativo el líder:

- Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- Utiliza el feedback (retroalimentación) positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.

Cuando se utiliza el estilo afiliativo el líder:

- Se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores.
- Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien (seguridad en el trabajo, ayudas familiares).
- Da feedback (retroalimentación) positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

Cuando se utiliza el estilo participativo el líder:

- Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada por ellos mismos.
- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes.
- Recompensa el rendimiento y da poco feedback (retroalimentación) negativo.

Cuando se utiliza el estilo imitativo el líder:

- Dirige dando el ejemplo.
- Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir.
- Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- No le gusta el rendimiento pobre.
- Soluciona las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.

Cuando se utiliza el estilo capacitador el líder:

- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- Proporciona orientaciones y feedback (retroalimentación) para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.

Por su parte Heredia (1995) propone otro tipo de clasificación para los estilos de dirección, los cuáles son prototipos o modelos puros, sin mezcla, siendo estos:

- **Reactivo.**
- **Inactivo.**
- **Preactivo.**
- **Interactivo o proactivo.**

El estilo reactivo se caracteriza por su actitud que considera que la situación actual es mala, pero que la futura puede ser peor. Le gusta como fueron las cosas, las situaciones en el pasado y por ello trata de reproducirlas, de recrearlas.

Considerándose que el tiempo siempre avanza en sentido positivo, o sea, que no puede retroceder, este estilo es absurdo por el simple hecho de que el entorno del pasado nunca volverá; es más, el entorno de " dentro de un rato " ya será distinto al actual. Este estilo es enemigo del cambio.

El estilo inactivo es aquel que le gusta el presente y sin querer volver al pasado, no hace nada por conocer como puede ser el entorno futuro. El directivo de este estilo trata " de no mover nada para que todo continúe igual "; pero ignora que el entorno se altera siguiendo la aceleración del cambio en sus múltiples facetas. Como estos directivos tratan de mantener la situación presente no realizan planificación; esta se encuentra fuera de su mentalidad y cultura. Este estilo crea y fomenta la burocracia.

El estilo preactivo es el que no está satisfecho de cómo fueron las cosas en el pasado ni tampoco en el presente. Como no puede adivinar el futuro, pero cree que será mejor, utiliza la planificación como herramienta para hacerle frente con la mayor eficacia. Es el estilo que más se utiliza en las empresas de éxito, trata de utilizar las oportunidades que les da el entorno y sus cambios acelerados y a la vez de reducir el efecto de las amenazas.

En este estilo para dirigir con éxito es preciso "acertar" con las previsiones de futuro en cuanto a la evolución de los diferentes agentes del entorno. Basa su planificación en la bondad de las previsiones. Si la previsión de las variaciones del entorno es continua, la propia planificación se le hace difícil adaptar el sistema por lo que nace el cuarto estilo.

El estilo proactivo o interactivo es el que centra toda su actividad en el aprovechamiento de lo que será el entorno del futuro. No solo no acepta caer en el pasado, tampoco en lo que se realiza hoy y en cuanto al futuro no está conforme con lo que muestran las previsiones. Este estilo parte del principio de que el futuro se puede crear, no hay porque preverlo. Según este, la planificación es diseñar el futuro deseable e "inventar " la manera de conseguirlo.

La otra característica esencial es el realizar el plan atendiendo a la globalidad del sistema; tratándose de una planificación "holística", en la que hay que considerar y coordinar simultáneamente todos los sistemas, todos los niveles y funciones de la organización.

1.6 El liderazgo organizacional.

El liderazgo organizacional es imprescindible en el desarrollo satisfactorio de las empresas de clase mundial, donde los recursos humanos constituyen la base fundamental de toda organización.

Los conceptos de liderazgo organizacional han evolucionado mucho desde que se aplicaba a la administración de personal hasta hoy, donde abarca una serie de funciones formando un sistema integrador.

Según Marín-Zamora (1998) el liderazgo organizacional es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas.

El autor refiere que estos conocedores del tema hacen especial énfasis en el proceso de influencia ejercida entre el líder y sus seguidores, de forma tal que el beneficio sea de ambas partes: el alcance de las metas.

Por otro lado se percibe el liderazgo organizacional como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo (Stogdill citado por Stoner, 1995).

Aquí se valoran las principales implicaciones que tiene esta definición:

- El liderazgo involucra a otras personas.

- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- Reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

1.7 Manifestaciones del liderazgo organizacional en Cuba.

A partir del triunfo de la revolución se pueden enmarcar tres etapas diferentes de desarrollo del liderazgo en las organizaciones cubanas (Alabart, 2003):

Etapas # 1. 1959-1975. Se clasifica como una etapa de:

- Uso de deficientes métodos y estilos de dirección.
- Los cuadros se elegían por fidelidad política y no por la capacidad técnica.
- Falta de cuadros a nivel medio intermedio.
- Exceso de formalismos creando estilos burocráticos.
- Falta de profesionalidad en la función dirección.
- Toma de decisiones alejadas de criterios de eficiencia y eficacia.
- Falta de motivación en los dirigentes para lograr una gestión rentable.

Etapas # 2. 1976-1987. Se clasifica como una etapa de:

- Alta centralización de las decisiones operativas.
- Cuadros con falta de dominio técnico y económico con gran tendencia a esperar orientaciones del organismo superior.
- Se comienza la preparación en temas gerenciales a los cuadros, dirigentes y mandos intermedios, pero no de forma sistemática.
- Se trabajó tardíamente en los reglamentos de la política de cuadros.

Etapas # 3. 1987-actualidad. Se clasifica como una etapa de:

- Se manifiesta aún en algunos sectores, la presencia de dirigentes no preparados, atados a esquemas que no ofrecen ningún resultado.
- El liderazgo juega un papel clave en el desarrollo extensivo del perfeccionamiento empresarial a todos los sectores de la economía.
- Toma de decisiones con búsqueda de criterios de eficiencia y eficacia.
- Preocupación de los líderes por la excelencia y la competitividad.

En Cuba, los equipos directivos se han desarrollado en organizaciones demasiado estructuradas, donde la gran mayoría de los procesos giran alrededor de las disposiciones del directivo aún cuando estas sean de origen individual, lo que implica un liderazgo marcado por el autoritarismo y paternalismo. Es por eso que en las empresas cubanas hoy se hace muy difícil asimilar dimensiones tales como la aportación al equipo, la orientación al aprendizaje, así como el desplazamiento del interés individual hacia posiciones que reflejen la búsqueda de objetivos comunes.

En la acción de dirigir intervienen factores importantes como recursos materiales y financieros; por lo que se puede plantear que:

“Dirigir es la acción consciente y premeditada que ejerce un jefe sobre un grupo de personas, a fin de lograr en estas la motivación necesaria para obtener objetivos previstos con la mayor racionalidad en el uso de los recursos materiales y financieros disponibles”(López y Díaz, 2006).

Según criterios de algunos especialistas refiriéndose al líder empresarial ideal para la empresa cubana este debe poseer cualidades humanas, políticas y morales superiores que logren desarrollar una influencia decisiva sobre las personas integrantes del grupo, a fin de que todos compartan las responsabilidades por los éxitos y fracasos de este. En el contexto cubano por las características generales político-ideológicas, la mayoría de los directivos se proyectan y reafirman como tales debido al trabajo desarrollado, sus cualidades como cuadros, así como por su prestigio y capacidad.

Un tema muy polémico en lo respectivo al liderazgo en Cuba lo constituye la centralización y mandato vertical del poder. La administración por mandato vertical limita la iniciativa de la empresa y tiende a la autarquía de la producción. Si la autoridad fluye de arriba hacia abajo y solo está respaldado por el derecho administrativo los vínculos tienden a perderse.

Resulta a veces difícil desempeñar una acción de liderazgo convincente y motivador puesto que en muchas ocasiones los directivos empresariales no

cuentan con las facultades y recursos para cumplir su misión, o aplicar una dinámica empresarial que corresponda a las peculiaridades de la empresa. Estas limitantes sitúan al líder en situaciones incómodas con respecto a la credibilidad de sus acciones por parte de los colaboradores.

1.8 Papel del liderazgo en el Perfeccionamiento Empresarial.

El sentido de pertenencia debe caracterizar a los trabajadores y jefes en el perfeccionamiento empresarial, también la discusión de las inquietudes que resulten del proceso de perfeccionamiento, desarrollar la iniciativa, la creatividad y la tenacidad necesaria para lograr los cambios con la magnitud y velocidad que se requiere.

Se necesitan trabajadores motivados, altamente comprometidos con los resultados de su trabajo, bien informados del proceso de cambio y capaces de actuar en todo momento para conseguir los objetivos elaborados desde la base. Este proceso debe ser conducido por líderes proactivos, personas capaces de mover a otras y encontrar solución a los problemas y tener visión para crear el futuro en su área de responsabilidad.

Dada la complejidad del proceso de perfeccionamiento, se necesita trabajo en equipo, escuchar a todas las personas, respetar sus criterios, reconocer el trabajo ajeno, actuar sin temor, negociar los desacuerdos y tomar decisiones utilizando el consenso.

Es importante la participación de todos los trabajadores en el proceso de perfeccionamiento ya que es imposible realizar profundas transformaciones sin una activa participación de todos (Acosta y Gómez, 2004).

1.9 Definición de Turismo. Tipología y clasificación de alojamientos turísticos.

De acuerdo con lo planteado por Ruiz el turismo se basa en el uso de recursos naturales (playas, bosques, montañas, ríos, lagos, cascadas, etc.) y culturales (Fiestas, tradiciones, monumentos históricos, arte popular, etc.) que en su conjunto forman parte del patrimonio turístico del país (Ruiz et al., 1994).

Según Nácher y García:

“El turismo es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar...”
(Nácher y García citados en Martín, 2006).

Por otra parte Borman plantea que turismo es “el movimiento de personas que abandonan temporalmente el lugar de su residencia permanente por cualquier motivo relacionado con el espíritu, el cuerpo o la profesión” (Borman citado en Rodríguez, 2000).

Por lo que se puede afirmar que el contenido del turismo son los propios fenómenos y relaciones, que surgen como consecuencia de los desplazamientos de las personas del lugar de su residencia habitual por períodos de tiempo inferiores a un año, entre los visitantes y las entidades que animan y propician la posibilidad y realidad del viaje desde la región emisora, las entidades que proveen de servicios para hacer posible y agradable la llegada, estancia y salida de los visitantes, las normas jurídicas emitidas por los gobiernos de los países emisores y receptores y las comunidades locales y de acogida de los huéspedes (Martín, 2006).

De acuerdo a la NC 127:2001 un establecimiento de Alojamiento turístico es una instalación destinada a prestar servicios de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación.

Según las reglamentaciones hoteleras de cada país los servicios hoteleros pueden tomar diferentes nombres (Rodríguez, 2000). En Cuba, los establecimientos se clasifican de acuerdo a sus características esenciales en hoteles, apartoteles, villas y moteles. Un hotel es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales. Además de la clasificación por tipo, los establecimientos pueden clasificarse por

categorías mediante un número determinado de estrellas que oscila entre una y cinco estrellas.

1.10 Análisis de procedimientos para potenciar el liderazgo.

Un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

El concepto de procedimiento también permite nombrar a una subrutina o un subprograma. El procedimiento presenta un subalgoritmo que forma parte del algoritmo principal, el cual, por su parte, permite resolver una tarea específica.

Para desarrollar el procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel & SPA Elguea, se partió del análisis de diversas metodologías existentes para la elaboración de procedimientos para potenciar diferentes estilos de liderazgo como: Pérez, 2011; González, 2010; Tovar, 2010; Acosta, 2007; García, 2007; Acosta y Gómez, 2004 (Anexo 2); es válido señalar que en la literatura consultada no se identificó ningún documento referido a procedimientos para potenciar el liderazgo organizacional en hoteles, llegando a la conclusión de que esta es una temática pobremente tratada, en contradicción con la importancia que tiene este tema para el desarrollo turístico del país.

La investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información consultadas, permitieron arribar a las siguientes conclusiones.

1.11 Conclusiones del primer capítulo.

- El liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Existen diversas definiciones sobre el liderazgo dadas por varios autores a través del tiempo, pero todas coinciden en que la finalidad del mismo es la obtención de mejoras en la organización.
- Existen marcadas diferencias entre liderazgo y administración.
- El liderazgo se define en tres grandes estilos de acuerdo al nivel de autoridad que posea: estilo autocrático, estilo democrático y estilo rienda suelta; a su vez otros autores han hablado sobre otros estilos que en sentido general complementan los ya mencionados.

- En Cuba se han llevado a cabo diversos estudios sobre el liderazgo por lo cual se puede plantear que este se manifiesta en tres grandes períodos, en los que se destaca como rasgo común un liderazgo basado en las características y valores de los líderes.
- Se consultaron diversos procedimientos de numerosos autores lo que demuestra que existe una fuerte base teórica y metodológica para trabajar el tema del liderazgo en las organizaciones, no obstante no se encontró ningún procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en hoteles.

Capítulo 2

**DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO
ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES**

2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES

2.1 Introducción.

En el pasado, los hoteles podían hacer las mismas cosas todos los años y aún así tener éxito; hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en la política, la economía, el desarrollo tecnológico y los valores alteran constantemente el ambiente de las entidades hoteleras (Ansoff, 1985; Dessler, 1994; David, 1997; Coney, 1998 y Chiavenato, 2001). En este contexto dinámico, un buen directivo debe en primer lugar, nutrirse de todos los elementos necesarios que le permitan una adecuada preparación profesional, así como dominar adecuadamente todos los diferentes métodos y estilos de dirección de acuerdo a las normas y la práctica actual.

Es por ello que conocer a sus subordinados hasta el mínimo detalle y analizar que le faltaría a él mismo, son alternativas muy importantes que todo jefe debe conocer si en realidad se considera un buen líder, con el fin de llevar los destinos de la dirección al estado deseado, aplicando convenientemente las herramientas que da la ciencia de la dirección y el arte que él mismo sea capaz de entregar en su constante quehacer.

La labor del líder es de suma importancia en todo grupo social, bien sea formal o informal. La existencia de jefes y líderes es indiscutible y necesaria; alguien debe coordinar las acciones del grupo, guiarlas y orientarlas cabal y adecuadamente. Por tanto, conocer cuál es el enfoque teórico sobre la concepción del liderazgo constituye un aspecto importante del conocimiento de todo directivo (Pérez, 2011).

A partir del análisis realizado en la bibliografía consultada y teniendo en cuenta las características y condiciones del hotel objeto de estudio, se decidió como objetivo central del presente capítulo diseñar un procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel & SPA Elguea.

2.2 Métodos, instrumentos y técnicas utilizados durante la investigación.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos. Los métodos teóricos ofrecieron la posibilidad de analizar e interpretar los hechos teóricos y los métodos empíricos permitieron efectuar el análisis preliminar de la

información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

Los métodos teóricos utilizados fueron:

- **Método histórico lógico:** se utiliza para conocer la lógica interna del objeto durante el devenir histórico. Resulta necesario para el acercamiento al problema, para constatar su estado actual y hacer inferencias teóricas y prácticas que se ubican en las carencias detectadas desde el punto de vista teórico.
- **Método sistémico-estructural:** está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad. Esas relaciones determinan por un lado la estructura y la jerarquía de cada componente en el objeto y por otra parte su dinámica y su funcionamiento.
- **Método analítico-sintético:** permite penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, lográndose la fundamentación de la propuesta desde el punto de vista metodológico y epistemológico, así como el diseño de soluciones y el análisis de resultados.
- **Método inductivo-deductivo:** con este método el investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias, del conjunto de datos empíricos o de principios o leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en el segundo caso con procedimientos deductivos.
- **Modelación:** es el método mediante el cual creamos abstracciones con el objetivo de explicar la realidad. Se encuentra en determinada correspondencia con el objeto mismo del conocimiento. En determinadas etapas del conocimiento el modelo está en condiciones de sustituir, en ciertas relaciones, al objeto que se estudia y en el proceso de su investigación ofrece en última instancia, información sobre el objeto que nos interesa.

Los métodos empíricos utilizados fueron:

- **Método de la observación científica:** consiste en la percepción directa del objeto de investigación. Permite conocer la realidad mediante la sensopercepción directa de los objetos y fenómenos (Radrigán, 2005).

• **Juicio de expertos:** método de pronosticación estructurado a partir de la aceptación de la intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, basado en la experiencia y conocimiento de un grupo de personas considerados expertos en la materia a tratar.

• **Encuesta:** es un conjunto de preguntas que se formulan para obtener una información que radica en las respuestas que determinados individuos pueden dar. Mediante la encuesta se indaga acerca del mundo interior del hombre o de la percepción por este de fenómenos del pasado, de ahí que se oriente a buscar una información que no se puede obtener a través de la observación. La encuesta puede ser realizada directamente por el investigador a una persona (entrevista) o grupo de ellas (entrevista grupal) o mediante el uso con cierta masividad de una planilla impresa (cuestionario) donde no media un contacto directo con el encuestado. Estas pueden ser exhaustivas, cuando se aplican al total de la población a estudiar o parciales, cuando se aplican a un subconjunto de la población o muestra.

- o **Población:** conjunto de elementos con características afines. A cada componente se le llama elemento de la población. Al total de la población se le llama universo o tamaño de la población.
- o **Muestra:** subconjunto de la población. A los elementos integrantes de la misma se les llama elementos de la muestra. Al total de estos elementos se le llama total, tamaño o volumen de la muestra. Para el diseño de la muestra hay que tener en cuenta además el método de muestreo que se va a utilizar.

Los instrumentos y técnicas utilizados fueron:

▪ **Revisión documental:** utiliza registros preexistentes para realizar un estudio científico; estos registros constituyen una fuente de información de bajo coste. Cuando se recurre a ellos, es importante determinar cuán representativos y precisos son. Abarca la revisión de material interno y externo; los documentos internos son todos aquellos que circulan dentro de determinada organización, mientras que los documentos externos son aquellos producidos por el sistema, organización o institución para comunicarse con elementos externos.

- **Cuestionarios:** se caracterizan por la aplicación de un formulario impreso destinado a obtener datos sin que sea necesaria la mediación directa del encuestador. En su uso predomina, por tanto, una relación impersonal con el encuestado que no requiere explicitar su identificación.
- **Entrevista:** se define como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida. Tiene como principales objetivos obtener información sobre el objeto de estudio, describir con objetividad situaciones o fenómenos, interpretar hallazgos y plantear soluciones.
- **Triangulación de datos:** parte del principio de recoger y analizar los datos provenientes de varias fuentes a fin de contrastarlos e interpretarlos, para comprobar si las informaciones aportadas por unas fuentes son confirmadas por otras.
- **Triangulación metodológica:** se logra a partir de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente o secuencialmente, ofreciendo una perspectiva diferente en el estudio del problema
- **Matriz DAFO:** permite identificar internamente las debilidades y fortalezas de la empresa así como las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado en el que desarrolla su actividad.
- **Tormenta de ideas:** es una técnica de trabajo grupal para la producción creativa de ideas. Se aplica aleatoriamente a trabajadores de diferentes departamentos, con el objetivo de despertar su pensamiento e imaginación creadora y obtener ideas relacionadas con debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Posteriormente se procede a reducir el listado de ideas y jerarquizar en orden de importancia.

2.3 Procedimiento propuesto para potenciar el liderazgo organizacional.

El procedimiento propuesto consta de cinco pasos y reúne una serie de características que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal.

El procedimiento propuesto está conformado por los siguientes pasos:

Paso 1: Diagnóstico preliminar del liderazgo en la organización.

Paso 2: Definición de los conocimientos y los valores compartidos.

Paso 3: Estimulación del aprendizaje continuo y de desarrollo.

Paso 4: Cumplimiento de los roles.

Paso 5: Reconocimiento y apertura del cambio.

Cada uno de estos pasos se integra con el objetivo de potenciar el liderazgo organizacional en la instalación según se muestra en el anexo 3.

Este procedimiento se implementa, según se muestra más detalladamente en la explicación de cada paso, a partir de los principios básicos del proceso de capacitación; así como a partir de un programa de capacitación, utilizando como variantes actividades de entrenamiento, autopreparación y sustitución con el empleo de diferentes métodos, instrumentos y técnicas y de un modelo de cambio planeado que consta de tres momentos: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

Durante el transcurso de la investigación se tuvieron en cuenta los principios bioéticos para la investigación con seres humanos, así como la voluntad de los individuos del marco muestral para participar en la misma o abandonarla según su deseo, para ello se confeccionó un modelo para el consentimiento informado de los mismos (Anexo 4).

A continuación se exponen las características de cada paso:

Paso 1: Diagnóstico preliminar del liderazgo en la organización

Se aplica con el objetivo de conocer, de manera general, las regularidades del liderazgo organizacional en la instalación. El diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual del hotel, por lo que refleja además los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento. Constituye el punto de partida hacia un objetivo superior: implementar un procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel.

El mismo garantiza que: sean determinados los problemas internos que presenta el hotel, se puedan poner al descubierto los factores y las causas que los ocasionan, se exponga con claridad la información que describe los problemas existentes, de

forma tal que se puedan adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.

Es importante destacar que el diagnóstico, en concordancia con la Guía metodológica para el diagnóstico en el proceso de perfeccionamiento empresarial (Colectivo de autores, 2008), no tiene como primera prioridad la solución de los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otro paso del desarrollo del estudio. La importancia de este paso radica en el hecho de que al comenzar a interactuar el investigador con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, promueve la necesidad del cambio e indica, de manera más concreta, los problemas existentes y las modificaciones que se deben instrumentar gradualmente obteniéndose un cuadro completo de la situación de la entidad y de las medidas a tomar para erradicar las deficiencias.

En el proceso de diagnóstico, debe organizarse bien el acopio y análisis de la información, logrando una activa participación de los trabajadores, de forma que se logre promover en ellos la sensación de ser “las personas a quienes atañe el problema”, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.

Durante el proceso de diagnóstico es posible que se descubran problemas de los cuales la entidad no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se conocieran, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del investigador, para evitar que se produzca una tendencia a ocultar deficiencias existentes.

Fases propuestas para el desarrollo exitoso del diagnóstico:

Fase 1: Comprensión de la organización y su entorno.

Caracterización general del hotel objeto de estudio.

Sienta las bases para que el procedimiento sea llevado a cabo de manera correcta; permite conocer las generalidades del hotel objeto de estudio y brinda una clara definición de las actividades que desarrolla, el objetivo para lo que fue creado, su razón de ser, las características de su infraestructura y la distribución de sus recursos humanos, de manera tal que permita una correcta selección de las

técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes (Martínez et al., 2009).

Para caracterizar el hotel se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Características generales y específicas del hotel.
- b. Características de sus clientes.
- c. Competencia.
- d. Objeto social.
- e. Misión y Visión.
- f. Distribución de sus recursos humanos.
- g. Infraestructura.
- h. Principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Identificación de la capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y del hotel.

Determinar si en la organización:

- a. Identifican los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- b. Son visionarios y toman un rol proactivo en la generación del cambio, son el motor y gestor del cambio que permite el logro de los objetivos organizacionales.
- c. Analizan a la competencia e identifican ventajas competitivas desde su perspectiva.
- d. Poseen conocimientos sobre finanzas, marketing, ventas y sistemas de información utilizados en la organización.
- e. Identifican las relaciones con su entorno y su impacto en ella.
- f. Facilitan la difusión de la información sobre el cliente.

Métodos, instrumentos y técnicas utilizados en esta fase:

El hotel se caracteriza mediante la combinación coherente de diferentes métodos, instrumentos y técnicas tales como la observación científica, la tormenta de ideas y la matriz DAFO, usada para hacer el análisis de las fuerzas internas y externas que actúan en la instalación.

En esta fase se define la población a estudiar. Además se calcula el tamaño de la muestra requerido para el estudio, a la cual se le aplicarán los cuestionarios que se muestran en los anexos 5 y 6. Para el cálculo del tamaño de muestra en esta investigación se usó la ecuación 1:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2 * p * (1-p)}{1 + \frac{1}{N} * \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2 * p * (1-p) - \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Donde:

n: Tamaño de muestra a encuestar.

1- α : Nivel de confianza.

Z: Percentil de la distribución normal.

p: Proporción de la población.

d: Error absoluto.

N: Tamaño de la población.

Además se selecciona el método de muestreo adecuado en dependencia de las necesidades de la investigación.

Otro método que se utiliza en esta fase es el de las encuestas, este permite recabar información acerca de la capacidad de la organización para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y del hotel a través de los cuestionarios de los anexos 6,7, 8 y 9, y de la entrevista mostrada en el anexo 10.

Se utiliza también el método analítico-sintético, este permite el procesamiento de la información recogida y el análisis y sintetización de los resultados.

Además se utiliza la triangulación de datos y la triangulación metodológica, la primera usada para realizar el análisis de los datos recogidos provenientes de diferentes fuente a fin de contrastarlos e interpretarlos para comprobar si las informaciones aportadas por unas fuentes son confirmadas por otras y la segunda

para ofrecer una perspectiva diferente a partir de la pluralidad de métodos, técnicas e instrumentos empleados secuencialmente.

Fase 2. Estilos de liderazgo e influencia.

Análisis de la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa.

Determinar si en la organización:

- a. Identifican los diferentes estilos de liderazgo presentes.
- b. Lideran procesos de cambio y de transformación cultural creando una clara visión compartida dentro de su equipo, desafiando el status quo y traduciendo la cultura deseada en conductas específicas.
- c. Brindan autonomía a los empleados.
- d. Dan cuenta regularmente a los actores de los resultados obtenidos y efectos no previstos.

Métodos, instrumentos y técnicas utilizados en esta fase:

En esta fase se usan las encuestas que permiten recabar información acerca de los estilos de liderazgo que coexisten en el hotel a través de los cuestionarios de los anexos 9 y 11, así como el método analítico-sintético el cual permite el procesamiento de la información recogida y el análisis y sintetización de los resultados.

Fase 3. Habilidades directivas.

Evaluación de la capacidad para comunicar, tomar decisiones, capacitar, promover, delegar, asesorar y evaluar a otras personas, estén bajo su responsabilidad o no.

Determinar si en la organización:

- a. Estiman el potencial de un colaborador y se detectan sus posibilidades de crecimiento.
- b. Realizan un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto de todo el sistema y detectando las causas profundas.
- c. Formulan criterios generales para que sus colaboradores evalúen alternativas en el proceso de toma de decisiones.

- d. Logran que un equipo obtenga resultados extraordinarios y brindan autonomía a este para lograr mejores decisiones.
- e. Transmiten los valores organizacionales, la cultura organizacional, la misión y la visión de la instalación.
- f. Comunican a través de los diferentes medios disponibles.
- g. Manejan fenómenos de crisis / conflicto.

Métodos, instrumentos y técnicas utilizados en esta fase:

En esta fase se utilizan las encuestas, estas permiten recabar información acerca de las habilidades de los directivos del hotel a través de los cuestionarios de los anexos 5, 6,7 y 8.

Otros métodos que se usan son el de la observación científica y el analítico-sintético, este último permite el procesamiento de la información recogida y el análisis y sintetización de los resultados. Además se utiliza la triangulación de datos y la triangulación metodológica con el mismo fin que en las fases anteriores.

Fase 4. Motivación y compromiso.

Determinación de la capacidad para autosuperarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa.

Determinar si en la organización:

- a. Establecen compromisos desafiantes asumiendo la responsabilidad y encarando los proyectos de manera proactiva, motivando al personal a que lo acompañe.
- b. Desarrollan motivación del personal utilizando medios directos (escritos, orales).
- c. Pueden vencer el stress generado por presiones cruzadas (jefes, pares, clientes, colaboradores, organismos de regulación, etc.).

Métodos, instrumentos y técnicas utilizados en esta fase:

En esta fase se utilizan las encuestas que permiten recabar información acerca de las motivaciones y el compromiso de los directivos del hotel a través de los cuestionarios de los anexos 5 y 7.

Otro método utilizado es el analítico-sintético, este permite el procesamiento de la información recogida y el análisis y sintetización de los resultados. Además se utiliza la triangulación de datos y la triangulación metodológica con igual propósito que en las fases anteriores.

Paso 2: Definición de los conocimientos y los valores compartidos.

En este paso se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Gestión del conocimiento.**
- **Gestión de la actividad o especialidad que realizan.**
- **Gestión de la dirección.**
- **Gestión de valores.**

Se hace necesario potenciar aspectos técnicos laborales según los conocimientos y la experiencia de los directivos en la actividad que desempeñan, los conocimientos de dirección, la capacidad para dirigir y el nivel de escolaridad; además de determinar como aspectos de su integridad personal los valores compartidos en la organización y definir ¿Qué valores se tienen? y ¿Cuáles hay que potenciar?; teniendo en cuenta que todos estos requisitos son indispensables para ocupar cargos de dirección.

Gestión del conocimiento.

El conocimiento definido en el diccionario como: “El producto de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia”, constituye la base para el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo en las organizaciones, más aun cuando incluye el conocimiento de sí mismos, de otros y del entorno donde se actúa. El líder ha de poseer los suficientes conocimientos para que sus acciones conduzcan al éxito de la organización. Es fundamental desarrollar la habilidad de comprendernos nosotros mismos y conocer el efecto que tenemos sobre las personas.

El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, ya sea de una forma general o personal; el mismo solo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza

racional o irracionalmente, aunque también se almacena en otros tipos de agentes lo que lo hace imposible de observar.

Los directivos deben aplicar las características que tiene el conocimiento en función de su organización, su utilización puede repetirse sin que el conocimiento se consuma como ocurre con otros bienes físicos, permite entender los fenómenos que las personas perciben (cada una a su manera, de acuerdo con lo que su conocimiento implica en un momento determinado) y también evaluarlos, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir que hacen en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Estas características convierten al conocimiento, cuando en él se basa la oferta de una empresa en el mercado, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas. En efecto, en la medida en que es el resultado de la acumulación de experiencias de personas, su imitación es complicada a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otras personas eficientemente.

Es muy importante además tener en cuenta una serie de aspectos tales como:

- **Comportamiento organizacional.**

Este se define según Davis y Newstrom (1997), como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones y posee cuatro elementos claves:

Personas: Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que la del día de ayer o el anterior. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y esta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no estas para servir a las organizaciones.

Estructura: La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización, los cuales se deben relacionar de alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes, de ahí que una persona tenga autoridad para tomar decisiones que afecten el trabajo de otros dentro de la organización. Estas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

Tecnología: La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Esta posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo permitiendo que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

Medio: Todas las organizaciones operan en un determinado entorno. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos como son el gobierno, la familia y otras organizaciones. El medio debe ser tomado en consideración ya que este afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de promover la competencia por recursos y poder (Davis y Newstrom, 1997).

En esta investigación se centra la atención en el comportamiento de las personas, el cual es susceptible de ser modificado a través del procedimiento propuesto, de manera que contribuya a potenciar el liderazgo en la organización.

- **Actitudes.**

Se definen según Davis y Newstrom (1997), como “los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo”. Estas son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona ve y juzga lo que le rodea; de ahí la importancia de que los líderes sean capaces de generar actitudes positivas en los empleados pues cuando estas se tornan adversas pueden incidir de forma desfavorable en el desarrollo de la organización.

Existen tres actitudes de los empleados muy importantes para las empresas, que los líderes tienen que ser capaces de desarrollar de forma positiva, estas son:

La satisfacción en el trabajo: es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo, esta puede referirse tanto a las actitudes de un solo empleado como al nivel general de actitudes dentro de un grupo.

La participación en el trabajo: es el grado en el que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven el trabajo como una parte central de sus vidas en general. Los empleados involucrados en su empleo tienen grandes necesidades de crecimiento y gozan de su participación en la toma de decisiones. Por lo tanto, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar muchas horas y tratarán de alcanzar niveles altos de desempeño.

El compromiso organizacional: es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro. Es generalmente más fuerte entre los empleados con más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado éxito personal en la organización y entre los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

- **Habilidades.**

Se define como habilidad al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, por lo que en el ámbito empresarial se considera como la capacidad y aptitud del directivo para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados (Parets y Acosta, 2009; Madrigal, 2003).

Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de suma importancia en toda función directiva; estas acciones demandan el dominio de las habilidades inherentes a ellas (Parets y Acosta, 2009).

Los tiempos de globalización que se viven y los constantes avances tecnológicos, unidos a las altas expectativas del turista moderno exigen que los directivos en el sector del turismo desarrollen y perfeccionen sus habilidades directivas para de

esta forma poder enfrentar los nuevos retos y desafíos que plantea el entorno en el que se desenvuelven.

Las habilidades directivas, tanto del líder como del directivo, se desarrollan a medida que transcurre su formación o vida profesional. Esta es una función con personas y para personas, por lo tanto es necesario combinar la inteligencia y la astucia para llegar e ser un directivo eficiente (Madrigal, 2003).

Davis y Newstrom (1997) afirman que todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencias y amplias relaciones. En todos los ámbitos, el directivo tendrá que poseer habilidad técnica laboral, es decir conocer los aspectos técnicos de su trabajo. Además, requiere tener habilidad para relacionarse o para ser líder, ya que toda persona que dirige tiene que saber motivar a los demás, comunicarse con ellos y sobre todo, saber guiarlos. Asimismo precisa tener habilidad para tomar decisiones Gordon (1997); menciona que la habilidad es la destreza básica para seguir el proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas.

Gestión de la actividad o especialidad que realizan.

Los sistemas de gestión de la actividad se ubican entre los sistemas base de supervisión y control de procesos y los sistemas de gestión globales de la empresa. Estos concentran la información mencionada en una base de datos sobre la cual operan un conjunto de aplicaciones que procesan la información y le dan valor agregado, proporcionando información útil y en tiempo real para la gestión en los distintos niveles de la organización que tienen a cargo la supervisión, la coordinación y la gestión técnico-económica de los procesos.

Entre los beneficios que aportan podemos señalar:

- Apoya la toma de decisiones, suministrando la información requerida para este propósito.
- Mejora la oportunidad y calidad de la toma de decisiones, a través de la entrega de información confiable y en tiempo real.

- Suministra los antecedentes que requieren los jefes de operaciones, de departamentos y de taller para controlar su gestión e informar a niveles superiores.
- A través de una gestión oportuna y basada en información útil se aumentan los beneficios logrados a nivel de la supervisión, control y coordinación de los procesos tales como aumentos de producción, aumento de la calidad de los servicios, aumento de la eficiencia de los procesos y reducción de pérdidas de insumos y productos.
- Aumento de la productividad al facilitarse las tareas de búsqueda, manejo y análisis de la información.

Gestión de la dirección.

Entre los aspectos fundamentales del proceso de gestión de la dirección deben estar presentes los siguientes lineamientos:

1. Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente.
2. Definir claramente las tareas de los empleados.
3. Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal.
4. Mantener una comunicación eficaz con los empleados.
5. Fomentar interés, iniciativa y participación en los empleados.
6. Mantener la disciplina en el grupo de trabajo.

Con todos estos elementos, la dirección y el líder que se pretenden formar, dan un uso efectivo al conocimiento; conduciendo la organización hacia el éxito y potenciando los aspectos técnicos laborales según la experiencia en la actividad que desempeñan.

Gestión de valores.

Los valores compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían la conducta de los individuos; estos son compartidos consiente o inconscientemente por todos en la organización.

Los valores nucleares o compartidos tienen un carácter táctico por lo que son los medios que se utilizan para alcanzar la misión, la visión e ir ajustando nuestra

identidad de comportamiento. Se trata de que los valores se vean reflejados en la misión y sean el fundamento para el logro de la visión.

Es imposible proyectar una situación anhelada si no va acompañada de valores que den soporte a la visión para tenerla presente en cada obrar. Compartir lo que se quiere alcanzar es lograr el compromiso de todos.

Compartir valores es una tarea que depende de quién aprende y de la organización. En la actualidad la riqueza de una organización está dada por su capital intelectual; el conocimiento y los valores compartidos son los que confieren la imagen y la cultura, traducidos en crecimiento personal y organizacional.

El crear una integridad, conductas y cultura desde un contexto de valores compartidos e integridad, brinda una poderosa fuerza conductora dentro de la organización que impacta cada estructura autodirigida, sistema, estrategia, proceso y relaciones que requiere y las integra en un marco sostenible.

El líder debe desarrollar un sentido de valores, éticas e integridad a través de toda la organización, fomentando la buena reputación, discerniendo lo que es correcto de lo incorrecto y llevar a las masas a actuar en lo correcto. Este debe representar siempre las cualidades humanas de sus subordinados, nunca debe poner por encima las necesidades del mercado.

Las empresas pueden estar dotadas de los últimos avances tecnológicos pero si en ellas no existe interés por compartir proyectos, cultura de informarse, comunicar y deliberar, así como voluntad de contar con otras personas y organizaciones a la hora de definir proyectos y tomar decisiones; entonces poco se podrá hacer con las tecnologías de la información y la comunicación.

Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar los valores que tiene la organización, los valores que no tiene y necesita tener e identificar y eliminar los antivalores de la organización.

Los valores compartidos orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional y ayudan a fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes así como promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros.

Formas de implementación de este paso.

Este paso se implementa:

1. A partir de los dos primeros principios del proceso de capacitación que se presentan detalladamente a continuación:

Principio 1. Determinación de las necesidades de aprendizaje.

Constituye una premisa en la elaboración de los programas de capacitación para directivos y comprende cuatro momentos fundamentales:

- Investigación.
- Procesamiento.
- Determinación de la brecha.
- Valoración de las necesidades.

La investigación y el procesamiento comienzan con el diagnóstico preliminar del liderazgo en la organización (Paso 1), donde se analiza la información obtenida; a partir de aquí se caracterizan los cuadros y sus reservas de forma individual en cuanto a los dos estados de comportamiento: el comportamiento real, donde se tendrá en cuenta la información obtenida sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los participantes en función de la actividad que desempeñan o desempeñarán en el futuro y el comportamiento requerido, el cual se establecerá teniendo en cuenta los perfiles de competencias, así como los diferentes retos y desafíos que tiene la organización.

Una vez determinados los estados de comportamientos se comienza el proceso de comparación para determinar la brecha que existe entre ambos.

Este análisis se realiza con un alto nivel de especificidad que permita esclarecer los problemas y determinar cuáles se resuelven por capacitación y cuáles no. Luego de determinados los problemas que se resuelven por capacitación, se valoran y seleccionan los que están a nuestro alcance y se desechan los que no podemos resolver por medio del procedimiento propuesto.

Principio 2. Determinación de los objetivos.

Después de haber determinado las necesidades de aprendizaje, deben analizarse las soluciones que se darán a las mismas y los resultados que se pretenden alcanzar, lo que constituye la determinación de los objetivos.

2. A partir de la aplicación combinada de diferentes métodos, instrumentos y técnicas se definen los valores compartidos en el hotel. Podemos tomar como punto de partida que los valores compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y directivos del hotel deben seguir para el logro de los objetivos, es decir, determinan el comportamiento para llegar a la visión (Portuondo, 1998; Tena, 2000; Herrera, 2000; Ronda, 2002). Se utiliza la combinación del método de la observación científica y el método analítico-sintético para, con la mayor participación posible de los trabajadores del hotel y mediante la tormenta de ideas, poder identificar y analizar valores en la entidad y establecer los fundamentales; se recomienda hacer una lista de entre tres y seis valores entre los que estarán los que se tienen y los que se desean alcanzar para luego mediante el método inductivo-deductivo definir de estos que se tienen, cuáles se deben potenciar. Además se hace una revisión documental donde se recomienda analizar actas de las reuniones del Consejo de Dirección y otras actividades en las que se discuta la política de cuadros del centro, así como el reglamento interno del hotel, la misión, la visión, los manuales de procedimientos y el Código de Ética de los Cuadros, de manera que facilite la definición de los valores compartidos en la organización.

Paso 3: Estimulación del aprendizaje continuo y de desarrollo.

En este paso se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- **Programas de capacitación.**
- **Planes de desarrollo individual.**

Programas de capacitación.

Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, se emplean a partir de la necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos, pues evidentemente ellos necesitan aprender nuevas habilidades que le permitan desempeñarse satisfactoriamente en su nuevo puesto de trabajo. Por otra parte estos son usados para capacitar a empleados expertos para hacer más eficaz su desempeño, lo que resulta ser mucho más problemático pues sus necesidades de capacitación no

siempre son fáciles de determinar, y cuando se logran determinar, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de realizar el trabajo.

Existen tres enfoques de capacitación: capacitación fuera del puesto de trabajo, capacitación en el puesto de trabajo y autopreparación; en esta investigación se centra la atención en los dos últimos enfoques.

Dentro de las formas organizativas de capacitación en el puesto de trabajo tenemos:

- Rotación de puestos: donde el empleado desempeña una serie de trabajos durante un período, aprendiendo así una amplia gama de capacitación.
- Internado: donde la capacitación en el trabajo se combina con instrucciones relacionadas con él, que se imparten en el aula.
- Aprendizaje: donde el empleado se capacita bajo la guía de un compañero de trabajo muy hábil.

La capacitación en el puesto de trabajo se centra en dos métodos fundamentales que se materializan en las modalidades de capacitación. Entre estos tenemos la enseñanza en el aula, materializada a partir de seminarios, conferencias y películas y la instrucción auxiliada por computadora, que puede reducir el tiempo necesario para la capacitación y brindar más ayuda a cada uno de los capacitados.

Es muy importante tener en cuenta, además de la capacitación en el puesto de trabajo, el enfoque de autopreparación, pues este constituye una forma de mantener una sistemática actualización de los conocimientos de los dirigentes. Dentro de las formas organizativas de capacitación con enfoque de autopreparación tenemos, según la Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas, 2010:

- Sustitución: destinada para desarrollar las habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección en un cargo específico, en el que se asumen, temporalmente, las responsabilidades en su conducción.
- Rotación: destinada para brindar una mejor visión del funcionamiento de la organización, mediante el movimiento planificado de los directivos de un cargo a otro, sin asumir responsabilidades de dirección.

- Trabajo con los equipos de dirección: destinado para reforzar el papel de cada uno de los miembros, en la solución de los problemas del equipo de dirección. Es una vía efectiva de adiestramiento para la toma de decisiones colectivas.
- Consultoría: destinada para la asesoría en la solución de un problema concreto.
- Eventos: destinados para la divulgación y sistematización de las mejores experiencias en la superación del cuadro y sus reservas.

Planes de desarrollo individual.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a condiciones en el mercado muy diferentes a las que predominaban en el pasado. Los cambios en el entorno son muy rápidos, el ciclo de innovación es más corto y las tecnologías tienen una elevada importancia. En un entorno turbulento, sólo las organizaciones con más capacidad de adaptación a las nuevas realidades tendrán la posibilidad de obtener continuamente éxito y sobrevivir. En este nuevo entorno, el aprendizaje continuo de la organización es fundamental y son los conceptos de aprendizaje organizacional, desarrollados por Senge, de elevada importancia y actualidad.

Se trabajarán como procesos permanentes y planificados con el objetivo esencial de que los trabajadores se sientan estimulados, amplíen su cultura integral, adquieran y perfeccionen sus competencias laborales, de modo que estén aptos para responder a los constantes cambios del entorno y a las exigencias del proceso productivo y/o de servicios, para cumplir eficazmente los objetivos estratégicos del cargo que desempeñan y de su organización.

Se considera que las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no es garantía del aprendizaje organizacional, pero sin aprendizaje individual no es posible el aprendizaje organizacional, el cuál se conecta intrínsecamente con el individuo y aquellas empresas que logran aprender, incrementan continuamente su capacidad para crear el futuro.

Por ello es importante conocer en la organización los planes de desarrollo individual teniendo identificado en el inventario de personal de la organización lo que tiene y

lo que le falta a cada trabajador. Por lo que al final se reviste la importancia a un carácter grupal.

La importancia del grupo para el desarrollo del aprendizaje organizacional es que la validación de las estrategias formuladas sólo ocurre cuando es colectiva, conocida y comprendida por el grupo que tiene la función de coordinar el comportamiento de la organización.

Por todo lo anterior los directivos para desarrollar el aprendizaje continuo deben.

- Proporcionar un ambiente desarrollador.
- Identificar expectativas.
- Determinar objetivos de aprendizaje.
- Capacitar continuamente.

Formas de implementación de este paso.

Este paso se implementa a partir del tercer principio del proceso de capacitación:

Principio 3. Diseño del programa.

Primeramente se determinan los enfoques de capacitación que se seguirán para dar solución a los problemas de capacitación encontrados. Una vez seleccionados los enfoques de capacitación a utilizar en la investigación y en correspondencia con los objetivos se procede a determinar las formas organizativas, los métodos y las modalidades de capacitación para dar respuesta a las necesidades de aprendizaje determinadas. Es importante destacar que el énfasis de esta investigación recaerá sobre los enfoques de capacitación en el puesto de trabajo y autopreparación.

Determinados los objetivos y en concordancia con las necesidades de aprendizaje comienza el proceso de diseño del programa de capacitación, el cual constituye el documento metodológico que define con exactitud los elementos que harán posible la efectividad del proceso según las necesidades de aprendizaje y puntualiza los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que se pretenden alcanzar y la forma de organizar el proceso.

Paso 4: Cumplimiento de los roles.

En este paso se tendrá en cuenta:

- **Estilos de liderazgo presentes en la organización.**

Un rol consiste en los patrones de conducta que se esperan de un individuo dentro de una unidad social. Se plantea la necesidad de cumplir con diversos roles, enfocados principalmente a entender al comunicador, consultar para el desarrollo y estimular la búsqueda de soluciones. Lo anterior exige habilidad para escuchar, comunicar y buscar soluciones, además estimular el pensamiento de otros por medio de los problemas. En esta etapa cobra valor el compromiso y motivación de las personas a través de su participación activa en la toma de decisiones. En este sentido, el ambiente debe propiciar la oportunidad de contribuir con el logro de metas de la organización y a su vez alcanzar objetivos propios, es así como se consolidará sentido de pertenencia.

Para los propósitos de la teoría de la administración, un rol es la conducta esperada de alguien dentro de la unidad funcional; por lo tanto los roles son inherentes a las funciones.

Estilos de liderazgo presentes en la organización.

Para Stoner (1995) las dos funciones de liderazgo relacionadas con el trabajo y el apoyo de grupo tienden a expresarse en dos estilos de liderazgo diferentes. Los administradores que tienen un estilo orientado a lo laboral, supervisan de cerca a los empleados para asegurarse que el trabajo se realiza de manera satisfactoria. Conseguir que se realice el trabajo es más importante para ellos que el crecimiento de los empleados o la satisfacción personal. El otro estilo es el orientado al empleado, es decir, tratar de motivar más que controlar a los subordinados. Buscan una relación amistosa de confianza y respeto con los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones que les afectan.

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás y se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su habilidad humana, a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima. Cada individuo en la práctica va perfeccionando o deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo; el cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el líder sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá utilizar en las diferentes situaciones que se presenten.

Formas de implementación de este paso.

Este paso se implementa a partir de los dos últimos principios del proceso de capacitación que se presentan detalladamente a continuación:

Principio 4. Puesta en marcha del programa.

La puesta en marcha del programa de capacitación es el momento esencial de ejecución de todos los pasos desarrollados anteriormente y corrobora la calidad con que fue llevado a cabo el diseño del mismo.

Tomando siempre en cuenta lo que está planificado, a la hora de poner en marcha el programa diseñado anteriormente, se contemplarán los planes de formación y el cumplimiento de los planes de desarrollo individual.

Principio 5. Evaluación y retroalimentación.

La evaluación tiene como objetivo conocer el grado en que los participantes aplican los conocimientos adquiridos y desarrollan las habilidades requeridas. Esta, junto a la retroalimentación, debe permitir que se conozcan los resultados de la formación de los cuadros y sus reservas, encaminada a lograr un cambio en los conocimientos, la comprensión, los hábitos y las habilidades en relación al estado anterior a la aplicación del procedimiento.

Todo esto permite la evaluación del proceso de capacitación, así como la evaluación del aprendizaje, la cuál se puede apreciar a través del cambio en la forma de pensar, actuar y sentir de los participantes.

Para lograr el éxito de este paso y transcurrido un tiempo prudencial se realiza un nuevo diagnóstico de la situación del liderazgo en el hotel donde se aplican nuevamente los métodos, instrumentos y técnicas aplicados en el diagnóstico inicial de forma tal que permita apreciar en qué medida se potenció el liderazgo en la organización.

Además se analizan particularmente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario para determinar estilos de dirección (Anexo 11) y mediante el método de la observación científica, se realiza un análisis de los estilos de dirección en la organización después de la implementación del procedimiento propuesto, de manera que permita hacer una comparación y definir cuáles se potenciaron en relación al estado anterior a la aplicación del mismo.

Paso 5: Reconocimiento y apertura del cambio.

En este paso se tendrá en cuenta:

- **¿Cómo se gestiona el cambio en la forma de pensar?**

El cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo (Davis y Newstrom, 1997); este constituye un reto enorme en el presente y futuro de la organización, es así como el liderazgo representa un medio fundamental para adaptarse a los cambios de manera positiva. Constantemente se desarrollan situaciones que requieren la modificación de actitudes, desempeños, enfoques, habilidades y conocimientos, por lo que aceptar el cambio comienza por nosotros

mismos, esa es la clave para poder adaptarse a cada situación que sea afectada por él y para poder contrarrestar los factores externos.

Existen diferentes formas de cambio, de las cuales, cobra un valor superior para esta investigación el cambio planeado, debido a las diversas transformaciones que ocurren en el entorno de las organizaciones y a los diferentes retos y desafíos a los que se encuentran sometidas estas constantemente.

El cambio planeado, definido como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”, aspira a preparar a la organización total o a la mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios significativos en la dirección y metas de la organización.

Es importante emprender un programa de cambio planeado pues constantemente los cambios del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de las organizaciones de la misma manera en que ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.

Un cambio planeado no es sencillo, barato o sin dolor; este es impulsado por varias fuerzas tales como las nuevas tecnologías, mejores materias primas y competencia de otros grupos, así como también es frenado por las normas de desempeño del grupo, miedo al cambio, complacencia de los miembros y habilidades bien aprendidas.

Para superar estas fuerzas tendientes a mantener el *status quo* centraremos la atención en el modelo secuencial de Lewin que consta de los siguientes tres pasos:

1. Descongelamiento: Es hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten. Implica desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas.
2. Cambio: Es también el paso donde se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de manera que el empleado pueda pensar y actuar en formas diferentes. Puede ser un período de confusión y desorientación combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento
3. Recongelamiento: significa que lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana, o sea, que el nuevo patrón conductual se pone en su

lugar por medio de los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en la norma vigente (Davis y Newstrom, 1997).

Se plantea que se puede cambiar a una organización alterando su estructura, su tecnología, su gente o alguna combinación de estos aspectos. En esta investigación centraremos la atención en el enfoque para el cambio en las personas. Este tipo de cambio pretende mejorar el desempeño de la organización modificando el comportamiento de los empleados centrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

Formas de implementación de este paso.

Este paso tiene gran incidencia sobre todo el procedimiento propuesto. Se implementa a partir de los tres pasos del modelo secuencial de Lewin donde primeramente se centra la atención en el descongelamiento, en este momento es imprescindible hacer sentir a los directivos y reservas del hotel la necesidad del cambio, por lo que apoyándose en los resultados del diagnóstico propuesto en el primer paso y en la definición de los conocimientos y los valores compartidos (segundo paso), se comunica la intención de cambio, exponiendo la necesidad de desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas, capaces de solucionar los problemas detectados en el diagnóstico.

El cambio, donde se aprenden las nuevas ideas y prácticas, está estrechamente relacionado con el tercer y cuarto paso del procedimiento, pues en la medida en que se implementen estos dos pasos con la mayor calidad posible se logrará una mayor identificación de los miembros de la organización con los nuevos valores, actitudes y comportamientos propuestos en el proceso de cambio.

Por último el recongelamiento, paso importantísimo que permite la duración en el tiempo de los cambios, garantiza que todo lo que se ha aprendido se integre a la práctica cotidiana de los implicados en este proceso de cambio y que estos no vuelvan a adoptar los viejos patrones tradicionales de conducta. Para lograr el éxito de este paso se retoman los resultados obtenidos de la aplicación de los dos diagnósticos de la situación del liderazgo en el hotel realizados anteriormente y se establece una comparación donde se refleje el “antes” y el “después” la cual se

comunicará mediante diferentes vías a todos los miembros de la organización de manera que estos aprecien las ventajas del cambio.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo.

- El procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel & SPA Elguea se realiza sobre la base del análisis de diversas metodologías para potenciar el liderazgo en diferentes organizaciones y a través de la experiencia que existe sobre la actividad.
- El procedimiento propuesto para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel & SPA Elguea consta de 5 etapas: diagnóstico preliminar del liderazgo en la organización, definición de los conocimientos y los valores compartidos, estimulación del aprendizaje continuo y de desarrollo, cumplimiento de los roles y reconocimiento y apertura del cambio.

Capítulo 3

**VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA POTENCIAR EL
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL HOTEL & SPA ELGUEA**

3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL HOTEL & SPA ELGUEA

3.1 Introducción.

La estrategia seguida para la comprobación de la hipótesis de la investigación que se desarrolla en este capítulo parte de la evaluación de las propiedades fundamentales del procedimiento mediante el Juicio de Expertos, considerando las opiniones de los mismos sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe cumplir. Además se evalúa la factibilidad de aplicación del procedimiento, por lo que es necesaria su implementación parcial a las condiciones del hotel & SPA Elguea perteneciente al destino turístico Villa Clara.

De esta manera se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean e implementan y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

3.2 Validación del procedimiento propuesto mediante el Juicio de Expertos.

Con el objetivo de validar el procedimiento propuesto, se empleó el método Juicio de Expertos, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos teóricos en el tema y directivos de la actividad turística de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen acerca del valor del diseño del mismo y la factibilidad de su aplicación en las condiciones específicas de la instalación.

Para aplicar el Juicio de Expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de Arquer, 2006, realizado por Martínez et al., 2009, quedando como sigue:

Para la selección de los expertos se establecieron un conjunto de criterios que se muestran en el anexo 12. Los expertos seleccionados deben cumplir al menos cuatro de los criterios expuestos en dicho anexo; a partir de este momento se seleccionaron los posibles expertos que se utilizarán para emitir su juicio (Anexo 13), partiendo de las características que se considera deben reunir y del cálculo previo del número de expertos según se muestra a continuación:

El cálculo del número de expertos se realizó utilizando la ecuación 2:

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2} \quad (2)$$

Donde:

M : Número de expertos.

P : Proporción estimada de errores de los expertos.

k : Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

i : Nivel de precisión deseado (0.10).

$1-\alpha$: Nivel de confianza (%).

Para el cálculo de la cantidad de expertos se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564.

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2}$$

$$M = 6.5898 \approx 7 \text{ Expertos}$$

Una vez definidos los siete expertos (Anexo 14) se sometió el procedimiento al juicio de estos para lo cual se le entregó a cada uno de ellos una copia del mismo y se aplicó el instrumento de validación elaborado (Anexo 15) en el cual se analizan las características del procedimiento diseñado que deben evaluar.

La opinión de los expertos analizada, señala que todos ubican sus respuestas en las casillas de acuerdo o muy de acuerdo.

Una vez recogido el criterio de los expertos se calculó el coeficiente de concordancia (Anexo 16) a través de la ecuación 3:

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100\% \quad (3)$$

Dónde:

C : coeficiente de concordancia.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad de expertos totales.

Válido cuando $C \geq 60\%$

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación existe concordancia entre el criterio de los expertos y se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el procedimiento:

- Está contextualizado, ajustándose a las necesidades y particularidades del hotel & SPA Elguea.
- Posee racionalidad, pues está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.
- Tiene continuidad, porque es fruto del estudio de diversas metodologías existentes.
- Tiene una concepción holística y sistémica debido a que todos los elementos que lo componen tienen incidencia en los resultados y contribuyen a potenciar el liderazgo organizacional en el hotel.
- Conlleva al cambio en las conductas de los individuos.
- Tiene aplicabilidad, pues se puede implementar en otros hoteles de características similares.

3.3 Aplicación parcial del procedimiento propuesto para potenciar el liderazgo en el hotel & SPA Elguea.

Con el propósito de validar la hipótesis de investigación planteada en la presente tesis de maestría se aplicaron los tres primeros pasos del procedimiento propuesto para potenciar el liderazgo organizacional en el hotel & SPA Elguea. En la aplicación de los mismos participaron los miembros del Consejo de Dirección, especialistas y trabajadores, todos con experiencia en este tipo de entidad de alojamiento turístico.

Los resultados obtenidos de la aplicación práctica del procedimiento propuesto se muestran a continuación:

Paso 1: Diagnóstico preliminar del liderazgo en la organización.

Fase 1: Comprensión de la organización y su entorno.

Caracterización general del hotel objeto de estudio.

Para la caracterización del hotel & SPA Elguea se aplicó el método de la observación científica combinado con una serie de instrumentos y técnicas tales como: la entrevista, tormenta de ideas, matriz DAFO y la revisión documental. Luego de recogida la información necesaria y de los respectivos trabajos de mesa se realizó la siguiente caracterización general:

A más de un siglo se remontan los relatos y versiones relacionadas con el descubrimiento y las propiedades mineromedicinales de las aguas del balneario Elguea, una finca que perteneció a Don Francisco Elguea, al cual debe su nombre. La leyenda del esclavo aquejado de una severa afección en la piel que fue separado de los suyos por temor al contagio y que encontró unos manantiales cuyas aguas “milagrosas” lo curaron de su enfermedad, es muy conocida. La noticia corrió rápido entre los pobladores de Corralillo y lugares aledaños quienes bautizaron los diferentes manantiales con nombres religiosos como pasa frecuentemente con estos lugares, así tenemos manantiales conocidos como San Antonio, San Lázaro, San Juan y Santa Lucía, estos mismos manantiales posteriormente recibieron nombres como Suave, Guapo, General, Columna, Piel, Belleza, etc.

El nuevo siglo trajo consigo la prosperidad y aumentó la popularidad del lugar. Se construyeron casetas para los baños y se mejoraron las vías de acceso. Transcurría la década de los 40, cuando aparecieron otros manantiales y los primeros estudios científicos revelaron nuevas propiedades de las aguas.

El 28 de septiembre de 1959, mediante un contrato de compra venta se adquiere la propiedad del lugar, manteniéndose el nombre con el que se había hecho famoso el balneario. Así comenzó un proceso de cambios que transformaron completamente la finca. Se hizo llegar la electricidad al lugar, se construyeron vías de acceso, un acueducto y 36 cabañas inauguradas en 1964 que actualmente funcionan como Clínica Internacional de Desintoxicación con los requerimientos médico-tecnológicos adecuados.

Por su gran demanda nacional, en diciembre de 1979 se construye el hotel Elguea con 70 habitaciones y una piscina de agua natural a unos 600 metros de los manantiales. En 1986 el número de habitaciones se elevó a 106 con la construcción de otro bloque. En 1990 con la creación del Grupo Nacional de Termalismo y a propuesta de este y del Fondo Geológico Nacional se decidió realizar un proyecto que incluía la remodelación capital del hotel y la construcción de un moderno centro termal, en 1994 con el surgimiento del Mintur y con él la

cadena hotelera Horizontes, se comienza el proceso inversionista dando lugar al hotel tal y como lo conocemos hoy.

En estos momentos el hotel cuenta con 99 habitaciones, de ellas 4 mini suites y una para minusválidos, que disponen de baño privado, radio, teléfono, aire acondicionado y TV satélite.

Geográficamente, el Hotel Elguea se encuentra situado a 10 km del poblado de Corralillo en la provincia de Villa Clara, y a 2.8 km de la costa norte de la isla. Se encuentra a 110 km de la ciudad de Santa Clara la capital provincial, a 94 km de Varadero y a 220 km de Ciudad de La Habana. Las cercanas playas de Ganuza y El Salto están a solo diez minutos en auto. El lugar se caracteriza por un relieve llano entre cero y cinco metros sobre el nivel del mar, un promedio anual de lluvias de 969,3 mm, una temperatura media anual de 24,4 °C y vientos predominantemente del noreste, propiciando todo esto un agradable clima tropical durante todo el año, excelente para combinar con armonía vacaciones y salud.

El yacimiento que da nombre al balneario forma una estructura hidrogeológica compleja donde intervienen rocas de edades Jurásico, Cretácico y Neógeno. Existen varios manantiales que mantienen su caudal y temperatura durante todo el año. Estas aguas en su recorrido profundo se enriquecen con diferentes elementos minerales, gases y temperaturas. Han sido clasificadas como cloruradas, sódicas, sulfuradas, de baja radioactividad, hípertermales (de 36 °C a 48 °C), altamente mineralizadas (52 gramos/litros) y un caudal de 25 litros por segundo. En las zonas de descarga de estos manantiales se han formado deposiciones importantes de fangos mineromedicinales, de un color que va del gris al negro, con gran untuosidad al tacto y un potencial redox negativo muy apropiado para el tratamiento de afecciones osteomioarticulares y dermatológicas.

El hotel Elguea, está constituido por cuatro áreas fundamentales de edificaciones las cuales se detallan en el anexo 17. Estas áreas son:

1. La Villa Antiadicción.
2. El Hotel.
3. El Centro Termal.
4. Los Baños Rústicos.

La competencia inmediata radica en la ciudad de Santa Clara y en los polos turísticos de la cayería norte de la provincia de Villa Clara y Varadero. Los clientes que recibe son nacionales, fundamentalmente de la región central del país y de Ciudad de La Habana e internacionales procedentes en su mayoría de Venezuela, Canadá y Estados Unidos de América (cubano-americanos).

Sus recursos humanos están distribuidos según se muestra en el anexo 18 en 3 categorías ocupacionales, de estos el 68.6 % son hombres y el 31.4 % son mujeres. Alrededor del 45.7 % tienen un nivel e escolaridad de nivel medio superior o superior y el 31.4 % tienen menos de 40 años de edad.

Según el director de la Empresa Islazul de Villa Clara y corroborado con el director del hotel & SPA Elguea, esta instalación no cuenta con un objeto social propio, por ser este un centro de costo. En su defecto se consideró utilizar el objeto social de la empresa, teniendo en cuenta que en el mismo se incluyen los aspectos relacionados con dicho hotel (Anexo 19).

La misión del hotel solo se limita a resaltar los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación; no se deja claro lo que verdaderamente hacen, por qué lo hacen y con qué medios y recursos cuentan para ello; por otra parte la visión tiene dificultades evidentes pues consideramos que lo que verdaderamente diferencia al hotel del resto de la competencia son los servicios de salud que presta, los cuales no se reflejan en la misma. Por su importancia la misión y la visión del hotel se reflejan en el anexo 20.

Por otro lado se aplicó el método de la observación científica junto a instrumentos y técnicas como la entrevista y la tormenta de ideas aplicadas en sesiones plenarias. Después de los respectivos trabajos de mesa luego de cada sesión, se procedió a elaborar la matriz DAFO. Las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades fundamentales fueron las siguientes:

Debilidades:

- 1- Equipamiento incompleto y otros fuera de funcionamiento por roturas en el SPA.
- 2- Insuficiente oferta recreativa.
- 3- Deterioro de la planta hotelera.

- 4- Deficiencia en el sistema contra incendio.
- 5- Limitado poder financiero.
- 6- No explotación de playa en áreas del hotel por falta de una vía de acceso.

Fortalezas:

1. Calidad y propiedades de las aguas termales.
2. Estabilidad de la fuerza laboral.
3. Alto sentido de pertenencia.
4. Único centro termal natural.
5. Contar con un personal especializado y profesional en la actividad balneológica.

Amenazas:

1. Alta presencia de vectores (mosquitos, jejenes).
2. Problemas con la comercialización y promoción del hotel en el exterior.
3. Dificultades con la accesibilidad al hotel de turistas nacionales por lejanía de la capital provincial.
4. Deterioro paulatino del entorno natural y planta hotelera debido a los efectos de la salinización.
5. Ubicación del hotel fuera de los circuitos turísticos tradicionales hacia otros destinos.
6. Lejanía de los principales aeropuertos, polos turísticos y suministradores.
7. Regulaciones legales que no permiten la explotación del balneario natural (pozos, manantiales).

Oportunidades:

1. Existencia de una clínica internacional antidroga en áreas aledañas al hotel.
2. Contar con la disposición de profesores de la EHT “Alberto Delgado Delgado “para efectuar cursos y otras acciones de capacitación en el propio hotel.
3. Posibilidad de utilización de playas ubicadas en las bases de campismo del entorno.

4. Potencialidades reales de atraer campistas de las bases de campismo del entorno hacia el centro termal o SPA.
5. Relativa cercanía al polo turístico de Varadero.

En esta fase se definió además la población a estudiar como el conjunto formado por todos los trabajadores del hotel & SPA Elguea donde: $N= 35$. Aplicando la expresión 1 descrita en el capítulo 2, con un nivel de confianza de 95% ($\alpha=0,05$), un margen de error $d=0,05$ y una proporción de la población $p=0,5$ y después de analizada la tabla estadística de distribución normal donde $Z_{1-\alpha/2} = 1,96$ se obtuvo un tamaño de muestra: $n= 32$.

Además, en esta investigación se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio estratificado de afijación proporcional donde se consideraron como estratos las diferentes categorías ocupacionales según se muestra en el anexo 21.

Definida la población, el tamaño de muestra y el tipo de muestreo se procedió a la aplicación de los cuestionarios de los anexos 5 y 6 a la muestra seleccionada para el estudio y de los cuestionarios de los anexos 7, 8, 9 y 11; así como de la entrevista del anexo 10 a cada uno de los cuadros y reservas del hotel.

Identificación de la capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y del hotel.

A partir de la caracterización general del hotel y utilizando combinadamente los métodos, instrumentos y técnicas referidos en el capítulo anterior para esta primera fase; se analizó la información recogida a través de los cuestionarios y de la entrevista aplicados y se obtuvieron los siguientes resultados:

Se determinó que no existe una estrategia, lo que sí existe es la misión y la visión, aunque con dificultades; las mismas no reflejan la integración del SPA como ventaja competitiva para el éxito de la instalación.

Los cuadros y sus reservas a pesar de ser consagrados y muy profesionales en su trabajo y de poseer amplios conocimientos de la actividad que realizan, carecen en su mayoría de conocimientos sobre finanzas, marketing y sistemas de información; lo que entorpece la difusión de la información sobre el cliente. Además, no es una

práctica habitual anticipar la noticia de algún cambio por lo que no se explica como afectará este, dificultando la aceptación del mismo.

Se encuentran identificadas las relaciones del hotel con su entorno, las cuales son aprovechadas para beneficio del hotel en muchas ocasiones, aunque no se reconocen aún las potencialidades que le dan al hotel ventajas competitivas desde su perspectiva, pues no se integra correctamente el SPA al producto de turismo de salud que deben vender. Esto ha provocado que en las últimas décadas haya sufrido efectos desfavorables en su comercialización, de manera contradictoria a las potencialidades con que cuenta para su desarrollo, pues esta instalación tiene un potencial que podría ser de referencia a nivel nacional e internacional por los servicios de SPA que presta, a partir de un moderno equipamiento y profesionales capaces para desarrollar con efectividad estos programas especializados en bienestar de la salud.

Fase 2. Estilos de liderazgo e influencia.

Análisis de la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa.

Para determinar los estilos de liderazgo se utiliza como técnica fundamental el cuestionario del anexo 11. Este se aplica a todos los cuadros y reservas para determinar los estilos de liderazgo más frecuentes en la instalación.

En este sentido se determinó que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático con un 65%, le sigue el estilo de rienda suelta con un 26% y el estilo democrático es el que ocupa la proporción más baja con un 9% lo cual se corroboró a través de la triangulación lograda con otros métodos, instrumentos y técnicas.

Otro cuestionario que brinda información para esta segunda fase es el representado en el anexo 9 a partir del cual se determinó que se limita la información dada a los subordinados sobre los problemas del hotel, concentrándose en los directivos el peso de las decisiones, o sea, no se delega autoridad por lo que no se involucra suficientemente a los subordinados en el proceso de toma de decisiones, frenándose la creatividad y la participación de los mismos.

Fase 3. Habilidades directivas.

Evaluación de la capacidad para comunicar, tomar decisiones, capacitar, promover, delegar, asesorar y evaluar a otras personas, estén bajo su responsabilidad o no.

Utilizando combinadamente los métodos, instrumentos y técnicas referidos en el capítulo anterior para esta tercera fase se analizaron las principales habilidades que tienen los líderes del hotel para la dirección:

Los trabajadores en general afirman que tienen buenas relaciones de trabajo con sus compañeros y que desean caerles bien a los demás aunque la comunicación entre los directivos y sus subordinados no es la más adecuada, pues los jefes plantean que con los nuevos cambios apenas les queda tiempo para atender a sus trabajadores.

Es evidente además la poca delegación de funciones y la gran carga de los jefes pues generalmente no se le propicia a los subordinados la oportunidad para demostrar sus habilidades en una función determinada; además es muy pobre el protagonismo de las reservas de cuadro los cuales no se entrenan lo suficiente para ocupar el cargo del cual son reserva.

El 100% de los encuestados manifiestan que disfrutan pertenecer a grupos organizacionales aunque no siempre se estimula el trabajo en equipos.

Las reglas y procedimientos para el funcionamiento del hotel están elaborados de forma clara y precisa.

Los valores compartidos son numerosos y no muestran un análisis real de la cultura organizacional y de los preceptos que hacen del hotel una entidad diferente.

La misión actual del hotel solo se limita a resaltar los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación; por otra parte, no se deja claro lo que verdaderamente hacen, por qué lo hacen y con qué medios y recursos cuentan para ello.

La visión tiene dificultades evidentes ya que a pesar de que pudiera ser cierto lo que plantean con relación a la competencia, consideramos que la verdadera diferencia en este sentido son los servicios de salud que prestan. Además no existe necesidad de plasmar los métodos y estilos de dirección que se aplican, ni la política de cuadros, hay cuestiones más importantes que resaltar en ella.

Por otra parte, a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario mostrado en el anexo 6 y después de la respectiva triangulación de la información podemos plantear que las habilidades directivas de los líderes del hotel Elguea están disminuidas en cuanto a la capacidad de dirigir al equipo, visión de conjunto, la capacidad de negociación, la imaginación y creatividad, así como la capacidad de delegar correctamente, mientras que existe otro grupo de cualidades las cuales de manera general se encuentran potenciadas en cada uno de los jefes de la instalación; estas son la capacidad de trato y relación, la competencia técnica y el conocimiento de la organización.

Fase 4. Motivación y compromiso.

Determinación de la capacidad para autosuperarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa.

Utilizando combinadamente los métodos, instrumentos y técnicas referidos en el capítulo anterior para esta cuarta fase se logró llegar a una evaluación cualitativa de la situación actual de la motivación y el compromiso en la instalación.

Este análisis dio como resultado que en el hotel Elguea los trabajadores se encuentran comprometidos y desean cumplir aunque no siempre se sientan motivados a ser creativos, se pudo constatar además que en reiteradas ocasiones se encuentran trabajando fuera de las jornadas laborales afirmando que tienen muchos compromisos y su contenido de trabajo es muy intenso por lo que extienden su jornada laboral. Además no existe ausentismo y hay una gran estabilidad en la fuerza de trabajo.

El 100% de los trabajadores sienten placer al terminar una tarea difícil y afirman que disfrutan competir y ganar.

Por otra parte existe gran motivación por la actividad de dirección, de manera general los directivos se sienten motivados al realizar un trabajo que les gusta, aunque estos señalan que se genera una gran cantidad de información que unido al exceso de funciones que deben realizar y los problemas de comunicación existentes atentan contra el desenvolvimiento de algunas tareas; no obstante se

aprecia un alto grado de compromiso por parte de los líderes hacia la organización que se puede constatar a través de la gran estabilidad de la fuerza directiva.

Paso 2: Definición de los conocimientos y los valores compartidos.

En este paso primeramente se determinaron las necesidades de aprendizaje de forma general de los cuadros y reservas del hotel. Para ello se procesaron los resultados del diagnóstico preliminar y se caracterizaron de manera general los cuadros y reservas de la organización en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes más fuertemente desarrolladas en ellos, lo cual constituyó el estado de comportamiento real de manera general en el hotel. Luego se procedió a determinar el estado de comportamiento requerido para lo cual se analizó nuevamente la información recogida en el diagnóstico con el objetivo de determinar las habilidades, actitudes y conocimientos disminuidos en la instalación. Paralelamente a esto se realizó una revisión documental de las principales necesidades de aprendizaje de cada uno de los cuadros y reservas, elaborándose un resumen de las mismas el cual se enriqueció con la información recogida en el diagnóstico

Una vez determinados y comparados los estados de comportamiento en la organización e identificadas de manera general las principales necesidades de aprendizaje y deficiencias, se realizó un análisis de las mismas para determinar finalmente las que se pueden resolver a través del procedimiento propuesto las cuales se muestran a continuación:

Resumen de las deficiencias y necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas del hotel & SPA Elguea en temas afines con el liderazgo organizacional:

- Carencia de conocimientos acerca del papel de los valores como una herramienta de liderazgo estratégico basada en tratar adecuadamente los valores organizacionales.
- No se fomenta la comunicación.
- Desconocimiento de los diferentes métodos y estilos de dirección.
- No se delega autoridad.
- Pobre creatividad.

- No existe una adecuada planificación del tiempo.
- Inadecuado trabajo con las reservas de cuadros.
- Poco trabajo en equipos.
- Poco desarrollo de habilidades directivas.
- Poca motivación de los trabajadores.

Después de determinadas las deficiencias y necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas del hotel Elguea en temas afines con el liderazgo organizacional se procedió a determinar los objetivos para ir cubriendo la brecha existente entre los dos estados de comportamiento los cuales se proponen a continuación:

Objetivos generales del programa de capacitación en relación a las deficiencias y necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas del hotel & SPA Elguea:

- Incrementar los conocimientos acerca del papel de los valores como una herramienta de liderazgo estratégico basada en tratar adecuadamente los valores organizacionales.
- Fomentar la comunicación.
- Potenciar diferentes métodos y estilos de dirección.
- Conocer los beneficios y la responsabilidad que implica la delegación de autoridad.
- Fomentar la creatividad.
- Lograr una adecuada planificación del tiempo.
- Trabajar adecuadamente con las reservas de cuadros.
- Incrementar el trabajo en equipos.
- Desarrollar diferentes habilidades directivas.
- Motivar a los trabajadores.

En este paso, además, se definen los valores compartidos en el hotel. Para ello se aplican combinadamente los métodos, instrumentos y técnicas descritos en el capítulo anterior para este segundo paso llegando a la conclusión de que los valores compartidos en el hotel a pesar de encontrarse definidos, son numerosos y no muestran un análisis real de la cultura organizacional y de los preceptos que

hacen del hotel una entidad diferente, aunque sí se deja claro hasta cierto punto el cómo lo hacen.

A través de la técnica de tormenta de ideas se definen cuáles son los valores que deben caracterizar al hotel:

- Profesionalidad
- Sentido de pertenencia
- Calidad de vida
- Intransigencia revolucionaria

De manera general se pudo constatar que los principales problemas y necesidades de aprendizaje detectados en el hotel se resumen a deficiencias en el sistema de conocimientos, en el sistema de habilidades y en los hábitos de los cuadros y las reservas del hotel por lo que el programa de capacitación propuesto de forma general debe centrar su atención en resolver estas dificultades.

Paso 3: Estimulación del aprendizaje continuo y de desarrollo.

En este paso primeramente se determinaron los enfoques de capacitación a utilizar para dar solución a los problemas de capacitación encontrados concluyéndose que los mismos se resolverán a través de un programa de capacitación en el puesto de trabajo y autopreparación. Una vez determinados los enfoque de capacitación a utilizar y en correspondencia con los objetivos y las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas del hotel se diseñó el programa de capacitación que se propone a continuación:

Programa de capacitación para potenciar el liderazgo organizacional en los directivos y reservas del hotel & SPA Elguea.

Fundamentación:

Hoy más que nunca el concepto de liderazgo toma vigencia, al surgir de manera correlacionada con la crisis que existe en Latinoamérica. Varios autores afirman que la crisis actual está asociada con un “vacío de liderazgo”. Crisis y liderazgo están relacionados y se busca desarrollarlos, porque es una energía que logra transformar las ideas en realidades.

En este programa se presenta de forma breve y sencilla los criterios sobre la importancia que el liderazgo organizacional tiene y tendrá para un buen desempeño de los directivos, gerentes, administradores y todas aquellas personas que necesiten influir en la conducta de los demás para lograr los objetivos predeterminados.

Los directores deben ser líderes que mueven la organización hacia el cambio, cuya esencia está en el talento humano. Deben emplear las mejores estrategias para lograrlo: ellas son el producto de la creatividad y no de las normas. Deben ser realistas y prácticos; deben tomar decisiones y controlarlas con la participación y el consenso.

El análisis contextual de la superación del directivo y el diagnóstico de superación constituyen elementos esenciales para la concepción y realización de las actividades de superación, de ahí que las mismas se conciben desde el puesto de trabajo y se sustenten en que cada sesión de trabajo sirva para aprender algo nuevo.

Las direcciones de superación responden a demandas que le exige al directivo el papel formador y educador ante su responsabilidad con el funcionamiento de la organización y su necesario perfeccionamiento para enfrentar las transformaciones que se aspiran en las empresas cubanas; es por ello, que las acciones de capacitación están dirigidas al entrenamiento, la autopreparación y la sustitución para el caso de las reservas.

El programa se estructura de cinco talleres y tres encuentros de experiencias permitiendo trabajar en las tres direcciones descritas anteriormente.

Mediante el uso de las técnicas que se proponen logramos eliminar las debilidades identificadas en el diagnóstico realizado, en aras de dotar a los directivos y reservas de herramientas eficaces para desarrollarse como líderes a tenor de las transformaciones a que está sometido su campo de acción, contribuyendo a fomentar el desarrollo del liderazgo organizacional en su instalación.

Objetivo General:

- ✓ Contribuir al desarrollo de conocimientos y habilidades de dirección en los directivos y reservas del hotel & SPA Elguea para convertirlos en líderes

conductores, facilitadores y promotores de las transformaciones a las que están sometidas las instalaciones hoteleras a raíz de la nueva política económica y social del país; contribuyendo al desarrollo del liderazgo organizacional.

Objetivos específicos:

1. Valorar críticamente las manifestaciones de los diferentes métodos de trabajo del directivo, su organización personal y las herramientas e instrumentos que utiliza en su trabajo.
2. Explicar la importancia de la toma de decisiones y la solución de problemas en el trabajo de dirección.
3. Lograr la aceptación del cambio tanto en el orden personal como en el laboral y organizacional, mediante técnicas que involucren a los participantes.
4. Interiorizar los procesos de cambio y los factores que influyen en ellos, de forma que la organización asuma una filosofía de transformación y de mejoras continuas a partir del conocimiento de su cultura, de su forma de hacer las cosas, de manera que le permita proyectar su desarrollo futuro.
5. Sentir la necesidad de desarrollar los cambios organizacionales basados en el trabajo de administración y en los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos de este tipo de actividad.

Sistema de contenidos:

Taller No. 1

- ✓ Organización del tiempo de trabajo del directivo.
- ✓ Principales consumidores de tiempo.
- ✓ Prioridades.
- ✓ Reuniones.
- ✓ Despachos.

Taller No. 2

- ✓ Delegación de autoridad.

Taller No. 3

- ✓ Proceso de solución de problemas.

- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Técnicas de trabajo en grupo.

Taller No. 4

- ✓ Métodos de dirección.
- ✓ Estilos de dirección.

Taller No. 5

- ✓ Comunicación.
- ✓ Gestión del cambio.

Cada una de las cinco sesiones de trabajo se desarrollará en forma de talleres, comenzando por una fase de contacto, donde se orientará el estudio del primer tema del programa de autopreparación que dará inicio a la primera sesión y así sucesivamente.

El programa de capacitación debe combinar el enfoque teórico con el práctico, para que pueda garantizar la adquisición de la base conceptual y posibilitar el desarrollo de habilidades. Por tal motivo se propone la utilización como forma de organización de la enseñanza: talleres, autopreparación y encuentros de experiencias vinculados a la práctica.

El taller permite al directivo adentrarse en el quehacer científico del hotel con las posibilidades de: aprender haciendo, desarrollar una actitud científica, relacionar en una tarea común entre el formador – alumno, trabajo grupal y el uso adecuado de las técnicas integrando en un solo proceso la docencia, la investigación y la autopreparación.

Con el uso de la autopreparación los directivos y reservas deberán dar cumplimiento a las tareas orientadas que servirán de apoyo a los talleres, permitiendo además su preparación general y la ampliación de sus conocimientos. Constituirá una constante desde el inicio en la superación.

Para las actividades de sustitución se propone el encuentro de experiencia que se desarrollará en tres sesiones con la participación de la reserva donde se expondrán resultados, vivencias, éxitos, desencuentros y experiencias en su gestión para poder confrontar, debatir y recibir ayuda para así continuar la perfección de los métodos y técnicas del liderazgo en su organización.

Sistema de habilidades:

- ✓ Descubrir y eliminar de su práctica de trabajo los aspectos que afectan su eficiencia como directivo.
- ✓ Aplicar herramientas de trabajo que contribuyan a su organización personal.
- ✓ Aplicar técnicas en la toma de decisiones que contribuyan a mejorar su eficiencia como directivo.
- ✓ Caracterizar a través del conocimiento de la teoría sobre los métodos y estilos de dirección el comportamiento más adecuado para los líderes organizacionales.
- ✓ Aplicar técnicas para el logro de una comunicación eficaz.

Requisitos de ingreso:

- ✓ Ejercer como cuadro y/o reserva en el hotel & SPA Elguea.

Sistema de evaluación:

El formador deberá ir evaluando diferentes momentos del proceso de capacitación, para lo cual podrá utilizar la evaluación diagnóstica, fundamentalmente en la etapa inicial y la evaluación formativa para el desarrollo del proceso, apoyándose en la evaluación, la coevaluación y la heteroevaluación. Esta se realizará de forma sistemática, parcial y final.

Los criterios de evaluación que se sigan girarán alrededor de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales como: aprendizaje en conocimiento y uso de habilidades, participación, grado de elaboración de los trabajos docentes, búsqueda y solución de problemas, independencia, interés, actitud y nivel de comprometimiento con las actividades de capacitación.

Los resultados de las evaluaciones se expresarán mediante las calificaciones de excelente (5), bien (4), aprobado (3) y desaprobado (2).

Indicaciones metodológicas:

1. Se caracteriza por una orientación práctica y de aplicación en la gestión hotelera de los conocimientos y habilidades adquiridos, a través de los diferentes talleres y otras actividades que lo integren.
2. Se combinan los métodos didácticos, de tal modo que los teóricos se vean complementados con otros métodos prácticos y productivos como:

observación y debate de videos, estudios de casos, simulación de situaciones, juego de roles y discusión de artículos seleccionados, entre otros.

3. Priorizar el debate de la gestión que se realiza en las áreas donde trabajan los directivos y reservas en temáticas de liderazgo, métodos y estilos de dirección.
4. Cada temática cuenta con propuestas de material bibliográfico básico y de consulta.

Bibliografía:

- ✓ Acosta, D. y C. Gómez, (2004) "Liderazgo Organizacional: ¿Cómo diagnosticarlo?" en *Folletos Gerenciales*, MES.
- ✓ Bennis, W. y B. Nanus, (1995) *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia.
- ✓ Crosby, P., (1996) *Los principios absolutos del liderazgo*. México, Prentice May Hispanoamérica.
- ✓ Davis, K., (2000) *Comportamiento Humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill.
- ✓ Distefano, J., (2000) "Estilos de liderazgo". Disponible en: <http://www.monografias.com>.
- ✓ Gómez, C. y D. Acosta, (2009) "*Habilidades directivas*" Venezuela, UBV.
- ✓ Hersey, P. y K. Blanchard, (1998) *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*. México, Prentice Hall.
- ✓ López Z. y K. Días, (2006) *El liderazgo ético como una alternativa necesaria en la cultura organizacional cubana*. Universidad de Cienfuegos. III Conferencia Internacional La obra de Carlos Marx y desafíos del siglo XVI.
- ✓ Madrigal, B. (2003) *Habilidades directivas*. México, McGraw-Hill.
- ✓ Martín F., (2003) *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. Ciudad de La Habana. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
- ✓ Martín, I., (2005) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. 3ra edición, Ediciones Pirámide. Madrid, Grupo Anaya S.A.

- ✓ Novoa, B., (2001) *Entrenamiento sociopsicológico para potenciar el liderazgo en directivos del sector turístico*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- ✓ Prieto, L., (2008) *El concepto del líder. El maestro como líder*. Séptima Edición. Caracas, Fondo Editorial Ipasme
- ✓ Ruiz-de-Chávez, M. et al., (1994) *Salud y turismo. Vol I*. Disponible en: <http://www.insp.mx/salud/36/361-9s.html>.
- ✓ Warren, B., (1990) *Cómo llegar a ser líder*. Santa Fé de Bogotá. Colombia, Norma.

En cada acción de taller el formador orientará la bibliografía específica del tema tratado, y precisará los materiales que serán objeto de los próximos, también orientará la preparación de estos y buscará alcanzar de esta forma un efectivo trabajo independiente por parte de los directivos y reservas.

Diseño de actividades para potenciar el liderazgo organizacional en directivos y reservas mediante talleres y encuentros de experiencia.

Taller No. I:

Tema: La organización del tiempo de trabajo del directivo.

Título: ¿Cómo planificar el tiempo de trabajo del directivo?

Objetivos:

1. Valorar el uso del tiempo de trabajo del directivo.
2. Reflexionar individual y colectivamente sobre el tiempo de trabajo del directivo.
3. Exponer la importancia de la administración del tiempo en el trabajo del directivo.

Métodos y técnicas a utilizar:

Tormenta de ideas: con el objetivo fundamental de obtener ideas acerca del problema dado, que permita determinar o revelar un rango de posibles alternativas de solución mediante el trabajo en equipo.

Medios: Pizarra, plumón y computadora.

Evaluación: Formativa y sistemática.

Estrategia metodológica:

Al comienzo se aplicará una técnica de animación propiciando un clima de empatía entre los participantes para enfrentar las tareas del taller.

Se formarán varios equipos y se reflexionará sobre la interrogante que da título al taller, elaborándose criterios consensuados sobre las variables más importantes sobre la planificación del trabajo del directivo, induciendo elementos como:

- ✓ La organización del tiempo de trabajo del directivo.
- ✓ Principales consumidores de tiempo.
- ✓ Prioridades del directivo.
- ✓ Reuniones.
- ✓ Despachos.

Una vez se haya reflexionado en grupo sobre estas variables, cada equipo trabajará con una de ellas y realiza un inventario de los problemas que en este sentido existen en la organización, lo cual se somete a discusión. El formador puede apoyar la exposición reflexionando sobre problemas no identificados y que se observaron en los resultados del diagnóstico.

Las ideas fundamentales se registran por un coordinador.

Valorar la actividad a partir de la valoración crítica y autocrítica de los resultados tanto individuales como colectivos de los equipos.

Para finalizar se realizará la retroalimentación mediante la aplicación de la técnica P.N.I. (positivo, negativo, interesante).

El taller se complementará con la autopreparación en la que los participantes tendrán con antelación los materiales con sus orientaciones correspondientes para su estudio independiente que fueron entregados y orientados previamente en la fase de contacto inicial.

Taller No. II:

Tema: Delegación de autoridad.

Título: ¿Cómo delegar con eficacia?

Objetivos:

- ✓ Explicar la importancia de la delegación de autoridad.
- ✓ Exponer las ventajas de la delegación de autoridad.
- ✓ Argumentar la correspondencia entre la autoridad, la responsabilidad y la jerarquía.

Métodos y técnicas a utilizar:

Técnica de grupos nominales: con el objetivo de jerarquizar prioridades.

Medios: Pizarra, plumón y computadora.

Evaluación: Formativa y sistemática.

Estrategia metodológica:

A partir del material de autopreparación que se orientó en el taller antecedente, este comenzará con la aplicación de la técnica denominada grupos nominales donde los miembros, sentados en forma de U ante una pizarra y con pliegos de papel, reciben del formador la interrogante que encabeza el taller suficientemente definida y aclarada y se solicita que cada directivo o reserva escriba sus criterios de solución, los que se expresan verbalmente en rondas hasta que todos hayan expresado sus ideas, las que son registradas por un facilitador.

Seguidamente se propicia el debate sobre lo expresado sin mediar críticas, identificando jerárquicamente las ideas más acertadas que identifiquen la forma de delegar la autoridad con eficacia.

Se debate sobre las vías para solucionar los problemas presentados y cómo serían los parámetros adecuados. Se preparan para revestir la situación presentada.

Se incluyen interrogantes como: ¿Cuánto favorece el desarrollo de la gestión del directivo? ¿Qué transformar? ¿Cómo hacerlo?

A partir de las respuestas se realizan generalizaciones sobre lo abordado que sirven de cierre al taller.

El taller se complementará con la autopreparación en la que los participantes tendrán los materiales con sus orientaciones correspondientes para su estudio independiente.

Concluye la actividad con la técnica P.N.I. (positivo, negativo, interesante).

Taller No. III:

Tema: Toma de decisiones y solución de problemas.

Título: ¿Cómo integrar el proceso de solución de problema con la toma de decisiones?

Objetivos:

- ✓ Conocer las causas que generan la ineficacia de la solución de los problemas.
- ✓ Explicar la tecnología del proceso de solución de problemas.
- ✓ Argumentar la necesidad de resolver los problemas con eficiencia y eficacia.

Métodos y técnicas a utilizar:

Análisis Causa-Efecto.

Medios: Pizarra, plumón y computadora.

Evaluación: Formativa y sistemática.

Estrategia metodológica:

El taller inicia con una técnica de relajación para preparar psicológicamente a los directivos y reservas para su participación en el mismo.

El grupo se divide en tres equipos para trabajar la técnica de análisis de causa efecto. El formador propone la reflexión sobre la situación del proceso de solución de problemas, la toma de decisiones y las técnicas del trabajo en grupo.

Los integrantes de cada equipo evalúan los efectos y sus causas; qué factores están afectando cada tema planteado o cuáles hay que tener en cuenta para poner en práctica una solución.

Un facilitador por equipo plasma usando la pizarra en un diagrama causa-efecto las ideas del grupo, logrando entre todos que se realice una reflexión sobre como pueden solucionarse los problemas y que líneas estratégicas deben seguir.

Se les solicita que arriben a conclusiones después de los análisis realizados. De este forma los directivos y reservas generalizan sobre la base de la objetividad de los análisis, la crítica y la autocrítica siempre vinculándolo en su accionar como líderes.

Se evalúa la participación colectiva e individual a partir de los análisis críticos y autocríticos de su accionar con respecto al diagnóstico.

Concluye la actividad con la técnica P.N.I. (positivo, negativo, interesante).

Taller No. IV:

Tema: Métodos y estilos de dirección.

Título: ¿Cuál es el mejor estilo de dirección?

Objetivos:

- ✓ Explicar la necesidad de perfeccionar los métodos y estilos de dirección.
- ✓ Exponer cómo se combinan adecuadamente los métodos y estilos de dirección.
- ✓ Argumentar la necesidad de potenciar el liderazgo en los directivos y reservas.

Métodos y técnicas a utilizar:

Phillip 66.

Medios: Pizarra, plumón, computadora y material complementario.

Evaluación: Formativa y sistemática.

Estrategia metodológica:

El taller comienza con una técnica de relajación. A continuación se forman subgrupos conformados por seis integrantes y se le entregan situaciones relacionadas con:

- ✓ Métodos de dirección
- ✓ Técnicas de dirección.

Sirviendo de base los materiales de estudio entregados en el taller anterior cada grupo en seis minutos generarán ideas.

Luego todas las ideas generadas se mezclan y son analizadas por todos los participantes. Comienza de esta forma un proceso de búsqueda de consenso en la selección de soluciones que se desarrolla repitiendo el proceso anterior, con los mismos grupos hasta que todos lleguen a generar las mismas ideas.

Una vez analizado este proceso de discusión los directivos y sus reservas a través de materiales elaborados sobre algunos métodos y técnicas diagnosticarán los métodos y estilos de dirección utilizados por ellos. Además trabajarán en la definición de la muestra, análisis de datos y elaboración del informe y pondrán ejemplos de posible elaboración.

Realizarán autoevaluación de sus métodos y estilos de dirección llegando a la conclusión de que el mejor método y estilo de dirección es el que conduce al liderazgo.

En conjunto se analizan todas las reflexiones y se llega a conclusiones sobre la interrogante del taller.

Para la valoración de la actividad se utilizan dos interrogantes: ¿Cómo vine? ¿Cómo me voy?

Taller No. V:

Tema: Comunicación y cambio organizacional.

Título: ¿Cómo lograr un cambio en la organización a través de una comunicación eficaz?

Objetivos:

- ✓ Explicar la importancia de una comunicación eficaz.
- ✓ Analizar las fuerzas facilitadoras y resistentes al cambio.
- ✓ Sentir la necesidad de desarrollar los cambios organizacionales basados en el trabajo de administración y en los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos de este tipo de actividad.

Métodos y técnicas a utilizar:

Análisis de campo de fuerza.

Medios: Pizarra, plumón y computadora.

Evaluación: Formativa y sistemática.

Estrategia metodológica:

Primeramente prepararemos psicológicamente a los directivos y reservas para comenzar el taller con alguna técnica de relajación.

A continuación el grupo se divide en cuatro equipos para trabajar la técnica de análisis de campo de fuerza. Después de la reflexión sobre la situación de la comunicación y el cambio organizacional cada integrante de los equipos expone las fuerzas facilitadoras y resistentes para realizar un cambio en la organización a partir de una buena comunicación.

Mediante un facilitador se analizan los datos y se evalúan las fuerzas negativas y las positivas valorando el estado en que se quiere estar y cómo eliminar las

brechas existentes; es decir, minimizar o eliminar las fuerzas resistentes e impulsar las facilitadoras.

La evaluación de las tareas docentes se realiza a través de la autoevaluación del directivo o reserva, la valoración de los compañeros de equipo y del formador, quien permanentemente informa sobre los resultados que han tenido a través de la interacción, realizando una evaluación final en esta etapa.

Como parte de la retroalimentación cierra la actividad con el P.N.I. (positivo, negativo, interesante).

Autopreparación:

Como parte del programa de capacitación se introduce la autopreparación tanto individual como grupal como forma dentro de este enfoque. Para cada taller se orientará la bibliografía a utilizar para el estudio independiente y las técnicas de gestión que se utilizarán para potenciar el liderazgo organizacional. La autopreparación se organizará en 5 partes, haciéndola coincidir con los talleres como una manera de prepararse para estas sesiones de trabajo.

Sustitución:

Se realizará para la reserva de los directivos, empleándose la semana de la reserva como una manera de implementar esta modalidad, organizándose en tres encuentros de experiencias donde las reservas expondrá sus resultados, vivencias y experiencias en su gestión a continuación se detallan estos encuentros: (Para las reservas).

Encuentro de experiencia I:

Tema: Reuniones.

Título: ¿Cómo preparar y desarrollar una reunión de manera eficaz?

Objetivos:

- ✓ Intercambiar experiencias y reflexiones entre los participantes sobre la necesidad de administrar el tiempo del directivo y las reservas en función del cumplimiento de los objetivos haciendo énfasis en las reuniones.

Temáticas

- Reuniones

- Despachos

Métodos y técnicas a utilizar:

Discusión socializada y comprensión crítica.

Medios: Pizarra y plumón.

Evaluación: Formativa y final.

Estrategia metodológica:

Como parte del trabajo con la reserva y varios meses de superación, se diseña esta modalidad con el objetivo de lograr que en caso necesario esté lista para ser ascendida. En este particular, se analizará la manera en que la reserva prepara la reunión y el despacho y una conducción adecuada en función del cumplimiento de los objetivos y con un uso racional del tiempo, tributando el encuentro al logro de conocer el verdadero desempeño de la reserva en el cumplimiento de sus objetivos.

Comienza la actividad con una técnica de motivación. El formador realiza la presentación del tema y objetivos del encuentro. Se elige un facilitador y registrador para apoyar al formador y se van debatiendo cada una de las temáticas determinando de cada una, las debilidades y fortalezas sobre el ejercicio práctico realizado.

En conjunto se analizará en qué se ha avanzado y qué obstáculos intervinieron en su realización.

Quedan registradas las ideas fundamentales. Los criterios ofrecidos permiten la evaluación de cada participante a modo de caracterización.

Se cierra la actividad con la técnica P.N.I. (positivo, negativo, interesante).

Encuentro de experiencia II:

Tema: Toma de decisiones.

Título: La toma de decisiones y su vinculación con la solución de problemas.

Objetivos:

- ✓ Analizar la preparación necesaria para una adecuada toma decisiones.
- ✓ Exponer los resultados obtenidos en las decisiones adoptadas.
- ✓ Intercambiar experiencias en la toma de decisiones.

Temáticas:

Toma de decisiones.

Solución de problemas.

Métodos y técnicas a utilizar:

Discusión socializada y comprensión crítica.

Medios: Pizarra y plumón.

Evaluación: Formativa y final.

Estrategia metodológica:

El encuentro comienza con una técnica de relajación con el fin de motivar a los participantes, a continuación el formador realiza la introducción e induce a los participantes a que de forma verbal planteen tesis referente a:

- ✓ La toma de decisiones.
- ✓ La solución de problemas.

A través de la autoreflexión de su práctica analizarán las barreras que presentaron en el proceso de sustitución y estrategias seguidas, los elementos más importantes se registrarán por un facilitador previamente elegido.

Los directivos también expresarán sus puntos de vista y mediante un diagnóstico realizado expondrán su informe.

Entre todos se realizará la evaluación de la actividad identificando cuáles fueron los aspectos negativos, positivos y en cuáles de ellos deben trabajar.

Se evaluará de forma individual a los miembros del grupo y se orientará el estudio del material relacionado con las temáticas.

El encuentro terminará con la técnica P.N.I. (positivo, negativo, interesante).

Encuentro de experiencia III:

Tema: Evaluación del desempeño.

Título: Liderazgo y evaluación por el desempeño.

Objetivos:

- ✓ Vincular los métodos y estilos del liderazgo con la evaluación del desempeño.
- ✓ Argumentar la necesidad de realizar un tránsito hacia estilos de dirección y liderazgo en función del desempeño.
- ✓ Intercambiar experiencias de cómo mejorar los métodos y estilos de dirección en función de potenciar el liderazgo organizacional.

Temática:

Evaluación por el desempeño y liderazgo.

Métodos y técnicas a utilizar:

Discusión socializada y comprensión crítica.

Medios: Pizarra y plumón.

Evaluación: Formativa y final.

Estrategia metodológica:

Los participantes del encuentro conocen de antemano el tema central, el objetivo y las temáticas que se derivan del tema.

Se comienza con una técnica grupal relacionada con las expectativas grupales para lograr que se involucren con el tema y se potencie la responsabilidad con la superación y la aplicación de lo aprendido sobre liderazgo organizacional.

Seguidamente mediante la discusión socializada se irá abordando la temática derivada del tema central, para favorecer y guiar el análisis el formador realizará el rol de facilitador y coordinador a modo de modelo para futuras discusiones.

Precisando que cada cual expresará su criterio en un ambiente de confianza y respeto valorando cada una de las opiniones vertidas.

La discusión socializada permitirá el análisis, reflexión y discusión de las temáticas previstas sobre la base de la experiencia adquirida, incluyendo además el autoanálisis y la autoreflexión de sí y su praxis, así como la utilización crítica y autocrítica espontánea derivada de este proceso.

A modo de conclusión del encuentro los participantes valoran la actividad, se insta a llegar al consenso de los aspectos debatidos que merecen seguimiento o solución de problemas.

A modo de retroalimentación se termina la actividad con la técnica P.N.I. (positivo, negativo, interesante).

A partir de estos resultados se puede entonces afirmar que la hipótesis: “La elaboración de un procedimiento efectivo para potenciar el liderazgo organizacional permitirá el diseño de un programa de capacitación para los directivos y reservas del hotel & SPA Elguea teniendo en cuenta sus características y particularidades, ha sido demostrada.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo.

- La validación del procedimiento propuesto se realizó a través del juicio de expertos el cual fue consistente, corroborando la hipótesis planteada.
- La validación del procedimiento propuesto a través de su aplicación parcial permitió caracterizar al hotel & SPA Elguea, así como detectar las principales necesidades de aprendizaje en temas relacionados con el liderazgo de los cuadros y sus reservas.
- La aplicación parcial del procedimiento propuesto en el objeto de estudio seleccionado, posibilitó el diseño de un programa de capacitación para potenciar el liderazgo organizacional en los directivos y reservas partiendo de las características y particularidades del hotel & SPA Elguea.

CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica realizada garantizó la confección de un sistema teórico conceptual con relación al diseño del procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en pequeños y mediano hoteles, sobre la base del estudio de las tecnologías existentes y el análisis de las tendencias y estilos de liderazgo desarrollados por diferentes autores a nivel mundial.
2. El procedimiento elaborado para potenciar el liderazgo organizacional en pequeños y medianos hoteles consta de los siguientes pasos:
 - Paso 1: Diagnóstico preliminar del liderazgo en la organización.
 - Paso 2: Definición de los conocimientos y los valores compartidos.
 - Paso 3: Estimulación del aprendizaje continuo y de desarrollo.
 - Paso 4: Cumplimiento de los roles.
 - Paso 5: Reconocimiento y apertura del cambio.
3. El procedimiento propuesto fue validado empíricamente mediante el juicio de expertos, la opinión de los mismos confirma que se ajusta a las necesidades y particularidades del hotel & SPA Elguea, además consideran que está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad así como en el estudio de diversas metodologías existentes, posibilitando su aplicación en otros hoteles con características similares. Además consideran que con su aplicación puede potenciarse el liderazgo organizacional en el hotel pues el mismo conlleva al cambio en las conductas de los individuos por lo que contribuirá al desarrollo de la organización.
4. A través de la aplicación del procedimiento se logró caracterizar al hotel y diagnosticar la situación del liderazgo en el mismo, constatándose la necesidad de potenciar el liderazgo organizacional.
5. El procedimiento propuesto fue aplicado de manera parcial permitiendo el diseño de un programa de capacitación para potenciar el liderazgo organizacional de los directivos y reservas partiendo de las características y particularidades específicas del hotel & SPA Elguea.

RECOMENDACIONES

1. Continuar la aplicación práctica del procedimiento en el hotel & SPA Elguea.
2. Concientizar a la máxima dirección del hotel de la necesidad de trabajar en base a las principales dificultades que afronta el liderazgo en la instalación.
3. Continuar la promoción de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática en todas las entidades hoteleras del país con características similares.
4. Proponer el procedimiento como una herramienta de utilidad para ser aplicada en entidades hoteleras y transmitir los resultados de la investigación a la dirección nacional de Islazul.
5. Sugerir la posterior y posible generalización de las experiencias de aplicación del procedimiento para otros hoteles con características similares.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abuljanova, K., (1989) *La personalidad en la actividad vital. La actividad y la comunicación*. La Habana, Ciencias sociales.
2. Acosta, C., (2002) "Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional" en Revista Colombiana de Psicología. Número 11. pp 9-24.
3. Acosta, D., (2007) *Procedimiento para potenciar el desarrollo del Liderazgo Vinculador Ubicuo en Copextel Villa Clara*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
4. Acosta, D. y C. Gómez, (2004) "Liderazgo Organizacional: ¿Cómo diagnosticarlo?" en *Folletos Gerenciales*, MES.
5. Alabart, Y. y A. Portuondo, (2002) *Diagnóstico de la cultura organizacional*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Accesado el día 28 de mayo de 2011].
6. Alabart, Y., (2003) *Diagnóstico de la Cultura Organizacional*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Universidad de La Habana.
7. Ansoff, H. et al., (1998) *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México, Addison Wesley Iberoamericana S.A.
8. Avendaño, H., (2004) *Propuesta de procedimiento para introducir la orientación a los servicios y la gestión por procesos en la División Comercial de GEOCUBA*. Trabajo de diploma. La Habana, Universidad de La Habana.
9. Bass, B., (2004) *Leadership and performance, beyond expectations*. Disponible en: <http://www.bookfinder/review2> [Accesado el día 3 de junio de 2011].
10. Bennis, W. y B. Nanus, (1995) *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia.
11. Berthier, A. (2005) *El Sistema de Referencia Harvard*. Disponible en: <http://www.conociminetovsociedad.com> [Accesado el día 3 de junio de 2011].
12. Carnota, O., (1985) *Curso de administración para dirigentes*. La Habana, Ciencias Sociales.

13. Carnota, O., (1990) *Teoría y práctica de la dirección social*. Cuba, Pueblo y educación.
14. CENDA, (2007) *Administración*. Quinta edición. La Habana, Félix Varela.
15. Chiavenato, I., (2001) *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Santa Fe de Bogotá, McGraw Hill.
16. Chiavenato, I., (1998) *Introducción a la teoría de la administración*. México, McGraw-Hill.
17. Coney, R., (1998) "Pensamiento Estratégico Internacional. Corrientes de flujo" en *Adminístrate*. Disponible en: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>. [Accesado el día 4 de agosto de 2011].
18. Congreso PCC V, (1997). *Resolución Económica*. La Habana: Editora Política.
19. Crosby, P., (1996) *Los principios absolutos del liderazgo*. México, Prentice May Hispanoamérica.
20. David, R., (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Quinta edición. México, Pearson.
21. Davis, K., (2000) *Comportamiento Humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill. pp 322-344.
22. Davis, K. y J. Newstrom, (1997) *Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Octava edición. México, McGraw-Hill. p 334.
23. Dessler, G., (1994). *Planificación estratégica y administración de recursos humanos, en su: Administración de personal*. Sexta edición. México, Prentice - Hall Hispanoamericana.
24. Distefano, J., (2000) "Estilos de liderazgo". Disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 26 de octubre de 2011].
25. García, N., (2007) *Programa de formación-acción para potenciar el liderazgo Transformacional en los directivos del Banco Popular de Ahorro de Villa Clara*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

26. Gibb, C., (1954) *Leadership. Handbook of social psychology*. Vol II. Publishing Co.
27. Goldsmith, J. y K. Cloke, (1996) *Leadership improvement program*. C.E.D. Formatur.
28. Goldsmith, J. y K. Cloke, (2000) *El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional: Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro*.
29. Gómez, C. y D. Acosta, (2009) *"Habilidades directivas"* Venezuela, UBV.
30. González, I., (2010) *Programa de capacitación para potenciar el Liderazgo Entrenador en la Sucursal Cimex Villa Clara*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
31. Gordon, J., (1997) *Comportamiento organizacional*. México, Prentice Hall Hispanoamericana.
32. Guía metodológica para el diagnóstico en el proceso de perfeccionamiento empresarial, (2008). La Habana.
33. Gutiérrez, O. y N. Gancedo, (2002) "Una década de desarrollo del turismo en Cuba (1990-2000)". *Revista Economía y Desarrollo* No. 2 / Vol. 131.
34. Hellriegel, D. y J. Slocum, (1998) *Administración*. Thompson editores.
35. Heredia, R., (1995) *Dirección integrada de proyectos*. Segunda edición. Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid.
36. Hernández, T. y J. Pérez, (2001) *Diagnóstico del estilo de liderazgo de los directivos de las Empresas Públicas y Privadas del Estado de Hidalgo*. Tesis doctoral. México.
37. Hernández, Y., (2004) *Procedimiento para la integración de la estrategia con los valores organizacionales en Copextel División Villa Clara*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
38. Herrera, K., (2000) *"Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones"*.

- turísticas hoteleras*". Resumen de la Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
39. Hersey, P. y K. Blanchard, (1998) *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*. México, Prentice Hall.
40. Kleiner, A. y G. Roth, (2001) *El cambio basado en el aprendizaje*. Oxford. pp 146-152.
41. Kotter, J., (1988) *The leadership factor*. McGraw-Hill.
42. López Z. y K. Días, (2006) *El liderazgo ético como una alternativa necesaria en la cultura organizacional cubana*. Universidad de Cienfuegos. III Conferencia Internacional La obra de Carlos Marx y desafíos del siglo XVI.
43. Machado, N., (2003) "El diagnóstico como herramienta en los sistemas de control" en *Centro Azúcar*. Vol II. Editorial Samuel Feijoo.
44. Machín, M., (2008) *Consideraciones teórico-metodológicas sobre el turismo*. Disponible en: monografias.com/trabajos31/turismo/turismo.shtml [Accesado el día 26 de enero de 2011].
45. Madrigal, B., (2003) *Habilidades directivas*. México, McGraw-Hill.
46. Malvicino, S., (2002) *Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio de las pymes*. Paradigmas, 4 focos de atención.
47. Martín F., (2003) *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. Ciudad de La Habana. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
48. Martín, I., (2005) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. 3ra edición, Ediciones Pirámide. Madrid, Grupo Anaya S.A.
49. Martín, R., (2006) *Principios, organización y práctica del turismo*. Tomo I, Ciudad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
50. Matos, H., (2005) *Turismo. Complete su conocimiento*. Intermediación/ Distribución Turística. Matanzas, Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
51. Menguzzato, M. y J. Renau, (1991) *La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Libro producido por el MES.

52. Ministerio de Educación Superior, (2010) *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*. La Habana, Félix Varela.
53. Ministerio del Turismo, (2006) *Dirección de perfeccionamiento. Estrategia sobre los estudios de la Organización del Trabajo*. Ciudad de la Habana.
54. Novoa, B., (2001) *Entrenamiento sociopsicológico para potenciar el liderazgo en directivos del sector turístico*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
55. Pauline, G., (1997) *Mary Parker Follet. Precursora de la administración*. México, McGraw-Hill Hispanoamericana.
56. Pérez, A., (2003) *El directivo y la ideología organizacional cubana*. La Habana.
57. Pérez, Y., (2011) *Procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en la UEB Servicio de Taxi al Turismo*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
58. Portuondo, Á., (1998) *"Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana"*. Ciudad de La Habana, CCED-MES.
59. Prieto, L., (2008) *El concepto del líder. El maestro como líder*. Séptima Edición. Caracas, Fondo Editorial Ipasme.
60. Radrigán, M., (2005) *Métodos empíricos en la investigación*. Disponible en: <http://www.wilipedia.com> [Accesado el día 25 de mayo de 2011].
61. Robbins, S., (1995) *Comportamiento organizacional*. Séptima Edición. McGraw-Hill. Parte II. pp 52.
62. Rodríguez, R.; Martín, R. y H. Ayala, (2000) *Introducción al Turismo*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana. Ciudad de la Habana.
63. Rojas, G., (1997) *Psicología social y nuevo líder*. Colombia.
64. Rojas, J., (2001) *Procedimiento para la proyección estratégica del hotel Villa Las Brujas del grupo de turismo Gaviota S.A*. Tesis presentada en opción al

- grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
65. Ronda, G. y J. Marcane, (2002) *“La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan”*. Disponible en: www.tablero-decomando.com/ampro . [Accesado el día 25 de mayo de 2011].
66. Ruiz-de-Chávez, M. et al., (1994) *Salud y turismo. Vol I. Disponible en:* <http://www.insp.mx/salud/36/361-9s.html> [Accesado el día 20 de marzo de 2011].
67. Senge, P., (2006) *“El Aprendizaje Organizacional en el Siglo XXI”*. Disponible en: <http://managementynegocios.com> [Accesado el día 4 de agosto de 2011].
68. Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2010). *Proyecto de lineamientos de la Política Económica y Social*.
69. Sims, H. y M. Peterson, (1988) *Leadership, organizations and culture*. Londres, Sage Publications.
70. Sims, H. y P. Lorenzi, (1992) *The leadership paradigm*. Londres, Sage Publications.
71. Stephen, P., (1999) *Comportamiento organizacional*. México, Prentice Hall.
72. Stoner, (1995) *Administración*. Quinta Edición.
73. Tena, J., (2000) *“El entorno de la empresa”*. Barcelona, Ediciones Gestión.
74. Tovar, P., (2010) *Procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en las aldeas universitarias del Eje Valles del Tuy, Estado Bolivariano de Miranda en la República de Venezuela. GESEMAP 2010. Cuba*.
75. Valqui, R., (2005) *“Revista de investigación en gestión de la Innovación”*. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna2.asp> [Accesado el día 3 de marzo de 2011].
76. Vásquez, M., (2004) *Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos*. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 3 de octubre de 2011].

77. Vila, Z., (2004) *Procedimiento para la dirección estratégica integrada en la Planta Trópico perteneciente a la INPUD “Primero de Mayo”*. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
78. Vivar, O., (2006) “Teorías del liderazgo”. Disponible en: <http://www.monografias.com/dinamicadegrupo> [Accesado el día 20 de febrero de 2011].
79. Vroom, V. y A. Jago, (1998) *El nuevo liderazgo*. Editorial Díaz-Santos.
80. Warren, B., (1990) *Cómo llegar a ser líder*. Santa Fé de Bogotá. Colombia, Norma.
81. Warren, B., (1994) *An invented Life: Reflections on leadership and change*. Santa Fé de Bogotá. Colombia.

Relación de anexos:

- 1 Cuadro comparativo resumen de las diferentes definiciones de liderazgo dadas por distintos autores.
- 2 Listado de procedimientos para potenciar o diagnosticar el liderazgo.
- 3 Integración de los pasos del procedimiento.
- 4 Consentimiento informado.
- 5 Cuestionario sobre motivación y trabajo en equipo.
- 6 Cuestionario: ¿Cómo es mi jefe?
- 7 Cuestionario sobre habilidades directivas 1.
- 8 Cuestionario sobre habilidades directivas 2.
- 9 Cuestionario para directivos.
- 10 Entrevista a directivos.
- 11 Cuestionario para determinar estilos de liderazgo.
- 12 Criterios para la selección de los expertos.
- 13 Selección de los expertos.
- 14 Relación de expertos seleccionados.
- 15 Cuestionario para validar el procedimiento por los expertos.
- 16 Grado de concordancia entre los expertos.
- 17 Infraestructura del hotel & SPA Elguea.
- 18 Distribución de los recursos humanos del hotel & SPA Elguea.
- 19 Objeto social de la de la Empresa Islazul Villa Clara.
- 20 Misión y Visión del hotel & SPA Elguea.
- 21 Método de muestreo.

ANEXOS

Anexo 1. Cuadro comparativo resumen de las diferentes definiciones de liderazgo dadas por distintos autores (Elaboración propia).

Términos Autores	Capacidad de influencia	Proceso de dirección	Cualidad
Vivar, 2006	X		
Malvicino, 2002	X		
Halpin citado por Hernández 2001			X
Davis, 2000	X		
Vroom y Jago, 1998	X		
Marín-Zamora, 1998		X	
Hersey y Blanchard, 1998	X		
Davis y Newstrom, 1997	X		
Bennis, 1995			X
Stoner, 1995	X	X	
Chiavenato, 1993	X		
Diccionario de la Lengua Española, 1986		X	
Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956			X
Stogdil, 1946		X	
Total	8	4	3

Anexo 2. Listado de procedimientos para potenciar o diagnosticar el liderazgo (Elaboración propia).

Procedimiento propuesto por Dariel Acosta y Calixto Gómez, 2004.

1. Comprensión del entorno y la organización.
2. Estilos de liderazgo e influencia.
3. Habilidades directivas.
4. Motivación y compromiso.

Procedimiento propuesto por Dariel Acosta, 2007.

1. Partir de la visión, configurar un contexto de valores; ética e integridad.
2. Formar web de asociación vivas y en evolución.
3. Desarrollar el liderazgo ubicuo vinculador.
4. Fomentar equipos innovadores autodirigidos.
5. Implementar procesos colaborativos racionalizados.
6. Crear sistemas complejos autocorrectivos integrados.

Procedimiento propuesto por Néstor Antonio García, 2007.

El autor propone un programa de formación-acción con la estructura siguiente:

1. Fase de contacto.
2. Fase de motivación.
3. Fase de aprendizaje.
4. Fase de evaluación e impacto.

Procedimiento propuesto por Ian Gonzáles, 2010.

El autor propone un programa de capacitación dividido en los siguientes temas:

Tema I El liderazgo. Distintas definiciones. Teorías de liderazgo.

Tema II Tipos de liderazgo. Enfoques de liderazgo.

Tema III Estilos de liderazgo. Manifestaciones del liderazgo en Cuba.

Tema IV Liderazgo entrenador.

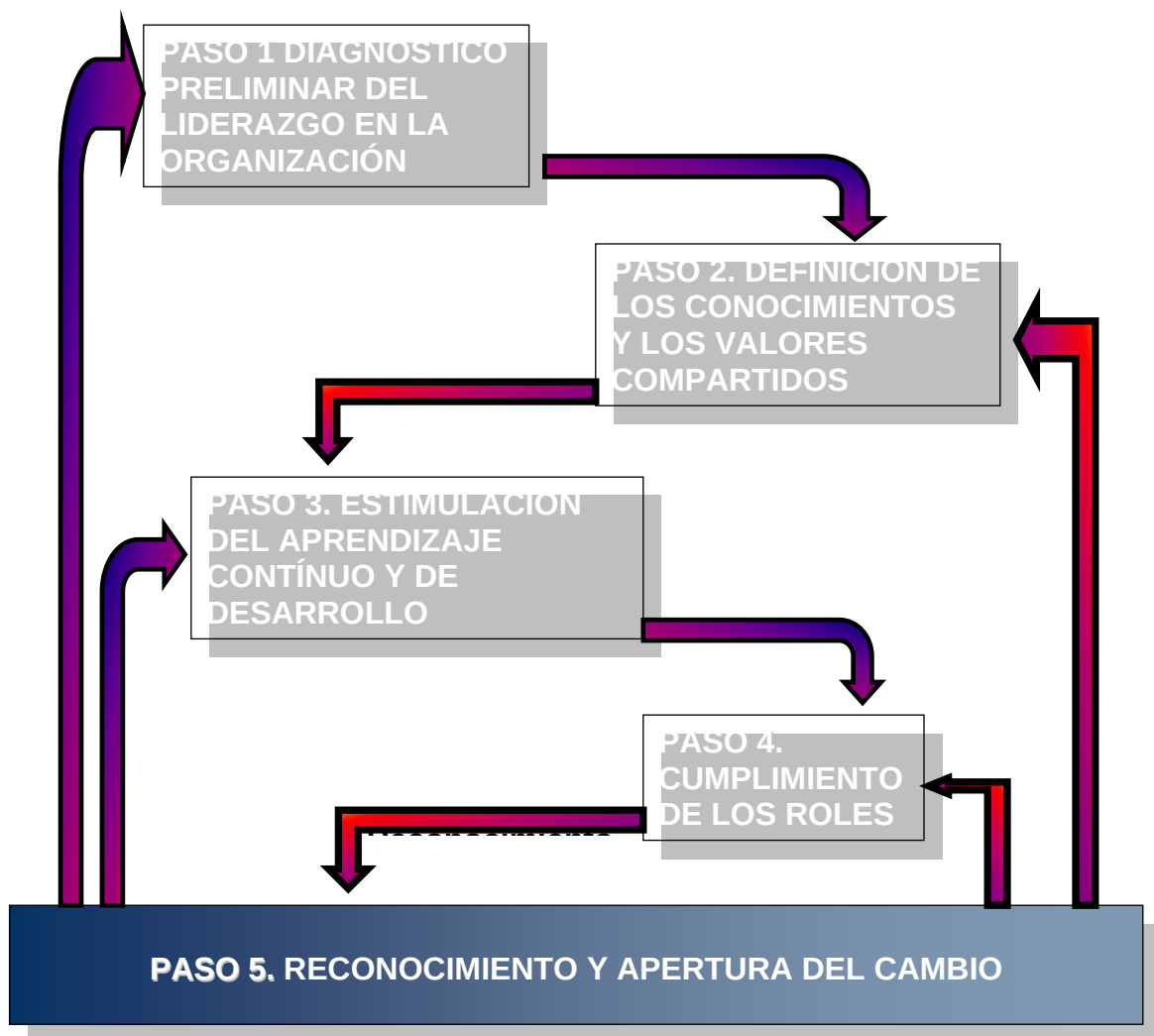
Procedimiento propuesto por Pedro José Tovar, 2010.

1. Afianzar el conocimiento en directivos.
2. Estimular valores compartidos.
3. Promover el aprendizaje continuo.
4. Cumplir roles.
5. Reconocer e impulsar el cambio.

Procedimiento propuesto por Yisis Pérez, 2011.

1. Basado en el conocimiento.
2. Basado en los valores compartidos.
3. Basado en el aprendizaje continuo y de desarrollo.
4. Basado en el cumplimiento de los roles.
5. Basado en la apertura del cambio.

Anexo 3. Integración de los pasos del procedimiento (Elaboración propia).



Anexo 4: Consentimiento informado (Elaboración propia).

La presente investigación titulada “Procedimiento para potenciar el liderazgo organizacional en pequeños y medianos hoteles. Aplicación parcial en el hotel & SPA Elguea”, del autor Lic. Dany Jerónimo Romagosa, tiene como fin desarrollar el liderazgo en la instalación de manera que permita enfrentar los retos y desafíos de la nueva política económica y social del país. Toda la información que usted ofrecerá será utilizada únicamente con fines científicos. Si está de acuerdo en participar expréselo firmando el presente modelo. Usted tiene derecho a abandonar el estudio si así fuera su voluntad. Agradecemos profundamente su colaboración.

Nombre y Apellidos: _____

Firma: _____

Anexo 5. Cuestionario sobre motivación y trabajo en equipo (Acosta y Gómez, 2004).

Lea detenidamente y con la mayor seriedad y franqueza responda lo que se pregunta, para poder lograr un resultado competitivo. En cada uno de los siguientes enunciados haga un círculo en el número que más cercanamente este de acuerdo con la manera que se sienta. Para ello relacione en cada caso con numeración corrida de mayor importancia (5) a menor importancia (1).

- | | |
|---|-----------|
| 1. ¿Trata usted de mejorar con vehemencia su desempeño en el trabajo? | 1.2.3.4.5 |
| 2. ¿Disfruta competir y ganar? | 1.2.3.4.5 |
| 3. ¿Se encuentra usted en horario laboral hablando con sus compañeros acerca de problemas no relacionados con el trabajo? | 1.2.3.4.5 |
| 4. ¿Desea usted caerle bien a los demás? | 1.2.3.4.5 |
| 5. ¿Tiene usted buenas relaciones con sus compañeros de trabajo? | 1.2.3.4.5 |
| 6. ¿Se establece usted sus propias metas de trabajo? | 1.2.3.4.5 |
| 7. ¿Siente placer al terminar una tarea difícil? | 1.2.3.4.5 |
| 8. ¿Disfruta pertenecer a grupos y organizaciones? | 1.2.3.4.5 |
| 9. ¿Trabaja usted con frecuencia para tener más control sobre los eventos que suceden a su alrededor? | 1.2.3.4.5 |
| 10. ¿Es usted motivado a ser creativo? | 1.2.3.4.5 |

Anexo 6. Cuestionario: ¿Cómo es mi jefe? (Acosta y Gómez, 2004).

Señale cuales de las siguientes cualidades usted considera que posee su jefe. Para ello relacione en cada caso con numeración corrida de mayor importancia (5) a menor importancia (1).

Cualidades	1	2	3	4	5
1. Competencia Técnica					
2. Conocimiento de la organización					
3. Capacidad de dirigir el equipo					
4. Capacidad de establecer prioridades					
5. Visión de conjunto					
6. Capacidad de trato y relación					
7. Capacidad de negociación					
8. Dotes organizativos					
9. Capacidad de decisión					
10. Imaginación y creatividad					
11. Capacidad de delegar correctamente					
12. Capacidad para asumir los cambios					
13. Capacidad para inspirar y estimular a los seguidores					

Anexo 7. Cuestionario sobre habilidades directivas 1 (Elaboración propia).

Lea detenidamente y con la mayor seriedad y franqueza responda lo que se pregunta, para poder lograr un resultado competitivo. En cada uno de los siguientes enunciados responda sí o no. En caso de responder no, argumente el por qué.

1. ¿Se toma usted tiempo para explicar cómo debería llevarse a cabo el trabajo? **Sí**____ **No**____
2. ¿Le explica a cada miembro la parte que le toca en el equipo? **Sí**____ **No**____
3. ¿Se confeccionan claras las reglas y procedimientos para que otros las sigan al detalle? **Sí**____ **No**____
4. ¿Le hace conocer a sus trabajadores como están trabajando? **Sí**____ **No**____
5. ¿Respeta usted los sentimientos y las opiniones de los demás? **Sí**____ **No**____
6. ¿Anticipa la noticia de algún cambio y explica cómo afectará? **Sí**____ **No**____
7. ¿Puede vencer el stress generado por presiones cruzadas (jefes, pares, clientes, colaboradores, organismos de regulación)? **Sí**____ **No**____
8. ¿Analiza a la competencia e identifica ventajas competitivas desde su perspectiva. ? **Sí**____ **No**____

Anexo 8. Cuestionario sobre habilidades directivas 2 (Elaboración propia).

Lea detenidamente y con la mayor seriedad y franqueza responda lo que se pregunta, para poder lograr un resultado competitivo.

Encierre en un círculo la letra que describa con más claridad su manejo de conflictos.

S- Siempre **F-** Frecuentemente. **A-** Algunas veces **R-** Raras veces. **N-** Nunca.

- | | |
|--|-----------------------|
| 1. ¿Le explica su caso a sus compañeros para demostrar lo que quiere expresar | S. F. A. R. N. |
| 2. ¿Negocia usted con sus compañeros para alcanzar un grado de compromiso? | S. F. A. R. N. |
| 3. ¿Identifica los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización? | S. F. A. R. N. |
| 4. ¿Trata que la solución de los problemas sea aceptable para todos? | S. F. A. R. N. |
| 5. ¿Discute la información obtenida con sus compañeros para lograr encontrar una solución? | S. F. A. R. N. |
| 6. ¿Se acomoda usted a los deseos de sus compañeros? | S. F. A. R. N. |
| 7. ¿Considera que debe mantener una atmósfera placentera en la empresa? | S. F. A. R. N. |
| 8. ¿Es considerado y amistoso con los demás? | S. F. A. R. N. |

Anexo 9. Cuestionario para directivos (Elaboración propia).

Lea detenidamente y con la mayor seriedad y franqueza responda lo que se le pregunta. En cada uno de los siguientes enunciados haga un círculo en el número que más cercanamente este de acuerdo con la manera que se sienta. Para ello relacione en cada caso con numeración corrida de mayor importancia (5) a menor importancia (1).

1. ¿Posee conocimientos sobre Finanzas, Marketing, Ventas y 1.2.3.4.5
Sistemas de Información utilizados en la organización?
2. ¿Comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los 1.2.3.4.5
miembros de la organización?
3. ¿Expresa usted optimismo acerca del futuro, con fuertes 1.2.3.4.5
expresiones de confianza personal y entusiasmo?
4. ¿Facilita la difusión de la información sobre el cliente? 1.2.3.4.5
5. ¿Entiende usted que haya excusas para mentirle a los demás? 1.2.3.4.5
6. ¿Transmite usted valores en la organización? 1.2.3.4.5
7. ¿Reacciona usted antes o después del suceso de los 1.2.3.4.5
problemas?
8. ¿Identifica las relaciones de la organización con su entorno y su 1.2.3.4.5
impacto en ella?
9. ¿Crea los cambios requeridos por el negocio? 1.2.3.4.5
10. ¿Da cuenta regularmente a los actores de los resultados 1.2.3.4.5
obtenidos y efectos no previstos?

Anexo 10. Entrevista a directivos (Elaboración propia).

Temas tratados en la entrevista:

1. ¿Qué limitaciones tiene en su trabajo como directivo?
2. ¿Se siente motivado en su trabajo como directivo?
3. ¿Qué aspectos positivos y negativos considera usted que tiene ser directivo en los tiempos modernos en el hotel & SPA Elguea?
4. ¿Qué acciones recomienda para potenciar el liderazgo en la instalación?

Anexo 11. Cuestionario para determinar estilos de liderazgo (Adaptado de Sthepen, 1999).

A continuación se describen ocho situaciones hipotéticas en las cuales tiene que tomar una decisión que le afectará a usted mismo y a los miembros de su grupo de trabajo. Para cada una, indique cuál de las cuatro acciones es más probable que realice usted, escribiendo la letra correspondiente a esa acción en el espacio proporcionado. Las opciones son:

A: Permite que los miembros del grupo decidan ellos mismos qué hacer.

B: Permite a los miembros del grupo sugerir qué hacer, pero usted toma la decisión final.

C: Toma usted mismo la decisión y le dice al grupo exactamente qué hacer.

- ___1 Enfrenta presiones financieras y se ve forzado a hacer reducciones en el presupuesto de su unidad. ¿En qué área las hará?
- ___2 Para cumplir con una fecha límite que está a punto de vencerse, alguien de su grupo tendrá que trabajar tarde una noche para terminar el borrador de un importante informe. ¿Quién será?
- ___3 Como director del hotel se le pide que reduzca el número de empleados. ¿Quién se va?
- ___4 Los empleados de su departamento tienen que programar sus vacaciones de verano para mantener la oficina con el personal apropiado. ¿Quién decide primero?
- ___5 Se le asigna la responsabilidad de determinar el día de la fiesta por el aniversario del hotel. ¿Cómo lo hará?
- ___6 Usted tiene la responsabilidad de comprar una importante pieza de equipo para su hotel, después de reunir toda la información. ¿Cómo tomará la decisión?
- ___7 La oficina está siendo redecorada. ¿Cómo decidirá el color?
- ___8 Junto con sus asociados, usted debe llevar a cenar a una persona importante. ¿Cómo decide usted a cual restaurante ir?

Anexo 12. Criterios para la selección de los expertos (Elaboración propia).

1. Nivel profesional.
2. Experiencia en el trabajo de dirección.
3. Haber tenido experiencia en docencia en temas afines a la dirección.
4. Prestigio reconocido en la sociedad.
5. Haber participado en diseño de organizaciones de servicios.
6. Varios años de experiencia en instalaciones hoteleras.
7. Visión clara del funcionamiento de la entidad.

Anexo 13. Selección de los expertos (Elaboración propia).

Pasos para la selección de los expertos que se utilizaron para emitir su juicio en la validación del procedimiento propuesto:

Primeramente se confeccionó una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar que se muestran en el cuadro 2. Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean.

Luego se realizó una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. El Coeficiente de Competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se prosiguió como se explica a continuación:

Se le pidió a cada posible experto que, en una escala creciente del 1 al 10, otorgara el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio, obteniéndose como resultado el que se muestra en el cuadro 3.

A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (K_c), aplicando la formula $K_{cj} = n (0.1)$

Donde:

K_{cj} - Coeficiente de Conocimiento o información del experto "j".

n - Rango seleccionado por el experto "j".

Obteniéndose como resultado el que se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 2 Lista de expertos a seleccionar (Elaboración propia).

No.	Nombre y entidad que representan	Años de experiencia
1	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Flora Real Pérez	26
2	Especialista principal en análisis de información, Centro de Información de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: MSc Mabel Alvaríño Rodríguez	10
3	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Mailyñ Cupull Lanzaque	6
4	Director del hotel & SPA Elguea: Ing. Selvio Eliezer Santana García	12
5	Director del hotel Hanabanilla: Lic. Vicente Lucas Fariñas González	9
6	Director General de la Empresa Islazu, Villa Clara: Ing. Frank Niebla Bermúdez	6
7	Administrador del Dinos Pizza Salón Juvenil, Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Osmani Arencibia Pedroso	19
8	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Betsy Rodríguez García	17
9	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara (Órgano de Cuadros): Lic. Mayra Pizarro Espín	6
10	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”, Villa Clara. Subdirectora de Investigación y Postgrado: MSc. Mildred González González	6
11	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (Órgano de Cuadros) de la Empresa Islazul, Villa Clara: Lic. Delfina Bernal Monteslier	1
12	Director de Recursos Humanos Empresa Islazul, Villa Clara: Ing. Celso González Ruiz	9

Cuadro 3 Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema (Elaboración propia).

No.	Nombre y entidad que representan	Grado de conocimiento
1	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Flora Real Pérez	9
2	Especialista principal en análisis de información, Centro de Información de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: MSc Mabel Alvaríño Rodríguez	6
3	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Mailyñ Cupull Lanzaque	9
4	Director del hotel & SPA Elguea: Ing. Selvio Eliezer Santana García	9
5	Director del hotel Hanabanilla: Lic. Vicente Lucas Fariñas González	7
6	Director General de la Empresa Islazu, Villa Clara: Ing. Frank Niebla Bermúdez	5
7	Administrador del Dinos Pizza Salón Juvenil, Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Osmani Arencibia Pedroso	10
8	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Betsy Rodríguez García	9
9	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara (Órgano de Cuadros): Lic. Mayra Pizarro Espín	8
10	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”, Villa Clara. Subdirectora de Investigación y Postgrado: MSc. Mildred González González	9
11	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (Órgano de Cuadros) de la Empresa Islazul, Villa Clara: Lic. Delfina Bernal Monteslier	8
12	Director de Recursos Humanos Empresa Islazul, Villa Clara: Ing. Celso González Ruiz	9

Cuadro 4 Coeficiente de conocimiento por experto (Elaboración propia).

No.	Nombre y entidad que representan	Coeficiente de conocimiento
1	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Flora Real Pérez	0.9
2	Especialista principal en análisis de información, Centro de Información de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: MSc Mabel Alvaríño Rodríguez	0.6
3	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Mailyn Cupull Lanzaque	0.9
4	Director del hotel & SPA Elguea: Ing. Servio Eliezer Santana García	0.9
5	Director del hotel Hanabanilla: Lic. Vicente Lucas Fariñas González	0.7
6	Director General de la Empresa Islazu, Villa Clara: Ing. Frank Niebla Bermúdez	0.5
7	Administrador del Dinos Pizza Salón Juvenil, Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Osmani Arencibia Pedroso	1
8	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Betsy Rodríguez García	0.9
9	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara (Órgano de Cuadros): Lic. Mayra Pizarro Espín	0.8
10	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”, Villa Clara. Subdirectora de Investigación y Postgrado: MSc. Mildred González González	0.9
11	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (Órgano de Cuadros) de la Empresa Islazul, Villa Clara :Lic. Delfina Bernal Monteslier	0.8
12	Director de Recursos Humanos Empresa Islazul, Villa Clara: Ing. Celso González Ruiz	0.9

Luego se realizó una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar. Marca con una X el criterio de cada experto

Nivel de argumentación del tema

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Conocimiento del estado del problema en la actividad turística internacional.			
Conocimiento del estado actual del tema en la entidad que representa			

A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (**tabla patrón**) en función de la evaluación realizada por cada experto.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados.	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Intuición.	0.05	0.05	0.05

Con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, a través de la ecuación que se presenta a continuación:

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i$$

Donde:

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto "j"

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

Obteniéndose como resultado lo que se muestra en el cuadro 5.

Una vez obtenidos los valores del Kc y del Ka se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación.

Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación siguiente:

$$K=0,5 * (Kc+Ka)$$

Donde: K: Coeficiente de Competencia

Posteriormente obtenidos los resultados se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
0,8<K<1,0	0,5<K<0,8	K<0,5

El resultado de este coeficiente se muestra a continuación (Cuadro 6) junto al resultado de la comparación con la escala preestablecida determinando el nivel de competencia alcanzado por los expertos, arrojando como resultado lo que se presenta en el cuadro 7.

Cuadro 5 Coeficiente de argumentación por experto (Elaboración propia).

No.	Nombre y entidad que representan	ka
1	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Flora Real Pérez	1
2	Especialista principal en análisis de información, Centro de Información de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: MSc Mabel Alvaríño Rodríguez	0.6
3	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Mailyn Cupull Lanzaque	0.9
4	Director del hotel & SPA Elguea: Ing. Servio Eliezer Santana García	1
5	Director del hotel Hanabanilla: Lic. Vicente Lucas Fariñas González	0.5
6	Director General de la Empresa Islazu, Villa Clara: Ing. Frank Niebla Bermúdez	0.6
7	Administrador del Dinos Pizza Salón Juvenil, Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Osmani Arencibia Pedroso	0.9
8	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Betsy Rodríguez García	0.9
9	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara (Órgano de Cuadros): Lic. Mayra Pizarro Espín	0.6
10	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”, Villa Clara. Subdirectora de Investigación y Postgrado: MSc. Mildred González González	0.8
11	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (Órgano de Cuadros) de la Empresa Islazul, Villa Clara :Lic. Delfina Bernal Monteslier	0.5
12	Director de Recursos Humanos Empresa Islazul, Villa Clara: Ing. Celso González Ruiz	1

Cuadro 6 Coeficiente de competencia por experto (Elaboración propia).

No.	Nombre y entidad que representan	kc	ka	k
1	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Flora Real Pérez	0.9	1	0.95
2	Especialista principal en análisis de información, Centro de Información de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: MSc Mabel Alvareño Rodríguez	0.6	0.6	0.6
3	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Mailyn Cupull Lanzaque	0.9	0.9	0.9
4	Director del hotel & SPA Elguea: Ing. Selvio Eliezer Santana García	0.9	1	0.95
5	Director del hotel Hanabanilla: Lic. Vicente Lucas Fariñas González	0.7	0.5	0.6
6	Director General de la Empresa Islazu, Villa Clara: Ing. Frank Niebla Bermúdez	0.5	0.6	0.55
7	Administrador del Dinos Pizza Salón Juvenil, Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Osmani Arencibia Pedroso	1	0.9	0.95
8	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Betsy Rodríguez García	0.9	0.9	0.9
9	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara (Órgano de Cuadros): Lic. Mayra Pizarro Espín	0.8	0.6	0.7
10	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”, Villa Clara. Subdirectora de Investigación y Postgrado: MSc. Mildred González González	0.9	0.8	0.85
11	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (Órgano de Cuadros) de la Empresa Islazul, Villa Clara :Lic. Delfina Bernal Monteslier	0.8	0.5	0.65
12	Director de Recursos Humanos Empresa Islazul, Villa Clara: Ing. Celso González Ruiz	0.9	1	0.95

Cuadro 7 Resultado de la comparación del Coeficiente de Competencia con la escala preestablecida (Elaboración propia).

No.	Nombre y entidad que representan	k	Escala
1	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Flora Real Pérez	0.95	Alto
2	Especialista principal en análisis de información, Centro de Información de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: MSc Mabel Alvaríño Rodríguez	0.6	Medio
3	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara: M. Sc. Mailyn Cupull Lanzaque	0.9	Alto
4	Director del hotel & SPA Elguea: Ing. Selvio Eliezer Santana García	0.95	Alto
5	Director del hotel Hanabanilla: Lic. Vicente Lucas Fariñas González	0.6	Medio
6	Director General de la Empresa Islazu, Villa Clara: Ing. Frank Niebla Bermúdez	0.55	Medio
7	Administrador del Dinos Pizza Salón Juvenil, Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Osmani Arencibia Pedroso	0.95	Alto
8	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara: MSc. Betsy Rodríguez García	0.9	Alto
9	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara (Órgano de Cuadros): Lic. Mayra Pizarro Espín	0.7	Medio
10	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”, Villa Clara. Subdirectora de Investigación y Postgrado: MSc. Mildred González González	0.85	Alto
11	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (Órgano de Cuadros) de la Empresa Islazul, Villa Clara :Lic. Delfina Bernal Monteslier	0.65	Medio
12	Director de Recursos Humanos Empresa Islazul, Villa Clara: Ing. Celso González Ruiz	0.95	Alto

Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron el mayor nivel de competencia “Alto”

Anexo 14. Relación de expertos seleccionados (Elaboración propia).

No.	Nombre y apellidos	Entidad que representan
1	M Sc. Flora Real Pérez	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara.
2	MSc. Mailyn Cupull Lanzaque	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. Villa Clara.
3	Ing. Selvio Eliezer Santana García	Director del hotel & SPA Elguea.
4	MSc. Osmani Arencibia Pedroso	Administrador del Dinos Pizza Salón Juvenil, Sucursal Palmares Villa Clara.
5	MSc. Betsy Rodríguez García	Especialista de Recursos Humanos Sucursal Palmares Villa Clara.
6	MSc. Mildred González González	Profesora de Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”, Villa Clara. Subdirectora de Investigación y Postgrado.
7	Ing. Celso González Ruiz	Director de Recursos Humanos Empresa Islazul, Villa Clara.

Anexo 15. Cuestionario para validar el procedimiento por los expertos (Elaboración propia).

A partir de la información y el conocimiento sobre el procedimiento presentado se le solicita evaluar cada uno de los criterios siguientes según la escala que se muestra a continuación:

- (1): Totalmente en desacuerdo.
- (2): Desacuerdo.
- (3): Neutral.
- (4): De acuerdo.
- (5): Muy de acuerdo.

Nro.	Preguntas	Calificación
1	¿Se ajusta el procedimiento a las necesidades y particularidades del hotel & SPA Elguea?	
2	¿Piensa usted que el procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad?	
3	¿Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes?	
4	¿Considera usted que todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados y contribuyen a potenciar el liderazgo organizacional en el hotel?	
5	¿Conlleva el procedimiento propuesto al cambio en las conductas de los individuos?	
6	¿Piensa usted que el procedimiento propuesto es aplicable a otros hoteles de similares características?	

Anexo 16. Grado de concordancia entre los expertos (Elaboración propia).

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
Experto 1	5	4	4	5	4	4
Experto 2	5	5	4	4	4	4
Experto 3	5	5	4	5	4	4
Experto 4	5	5	4	4	5	4
Experto 5	4	4	5	5	4	4
Experto 6	5	5	4	5	4	4
Experto 7	5	5	4	5	4	5
C	86%	71%	86%	71%	86%	86%

Anexo 17. Infraestructura del hotel & SPA Elguea (Elaboración propia).

El hotel & SPA Elguea está constituido por cuatro áreas fundamentales de edificaciones:

5. La Villa Antiadicción.
6. El Hotel.
7. El Centro Termal.
8. Los Baños Rústicos.

La Villa Antiadicción, remodelada recientemente cuenta con varias áreas de edificaciones independientes y de un solo nivel que tienen las siguientes características:

1. Módulo A

- Gimnasio.
- Ergoterapia.
- Sala de Sico-relajación.
- Enfermería.
- Dormitorio de Hombres.
- Dormitorio de Mujeres.

- 2.** Tres edificaciones independientes que constituyen el área habitacional distribuidas como módulos: B, C y D. En estos momentos 2 de las mismas fueron remodeladas recientemente y la restante se encuentra en reparación capital. Cada una de estas edificaciones cuenta con 12 habitaciones para un total de 36 habitaciones dobles que disponen de recibidor, minibar, baño privado, aire acondicionado, TV satélite y dos terrazas.

3. Edificación 1

- Infraestructura de Servicios: Restaurante, Comedor Obrero, Cocina y oficina de jefe de Cocina.
- Almacenes: Cámaras de Congelación y Almacén de Mantenimiento.
- Farmacia.

4. Edificación 2

- Infraestructura de Servicios Médicos: Cinco Consultas, área de Terapia de Grupo y Sala de Navegación.

5. Áreas Exteriores

- Piscina Recreativa.
- Ranchón.
- Lavandería.
- Campo de Football.
- Parque.

El Hotel cuenta con varias áreas de edificaciones que tienen las siguientes características:

1. Edificación 1 (1 nivel):

- Infraestructura de Servicios: Lobby, recepción, baños públicos, tienda, salón de eventos, restaurante, cocina, comedor obrero.
- Almacenes: Víveres, Bebidas, Viandas y Vegetales, Lubricantes, Combustible y Cámara de Descongelación.
- Dependencias Administrativas: Director, Secretaria, Director Asistente, Maitre, Jefe de Recepción, Relaciones Públicas, Especialista de Calidad, Chef de Cocina y Jefe de Almacén.
- Otras Dependencias: Taquillero de Mujeres, Taquillero de Hombres y Baños de Empleados.

2. Módulo A(2 niveles):

- Bloque Habitacional: 14 habitaciones en nivel 1 y 18 Habitaciones en nivel 2.
- Infraestructura de Servicios: Lobby-Bar y Terraza.
- Dependencias Administrativas: Ama de Llaves.
- Otras Dependencias: Ropería.

3. Módulo B(2 niveles):

- Bloque Habitacional: 16 habitaciones en nivel 1 y 19 habitaciones en nivel 2.
- Dependencias Administrativas: Recursos Humanos.

- Otras Dependencias: Peluquería, 2 Locales de Camareras en ambos niveles, Enfermería.

La edificación 1 se comunica con los módulos A y B por el primer nivel por un pasillo techado.

4. Módulo C(2 niveles):

- Bloque Habitacional: 17 habitaciones en nivel 1 y 18 habitaciones en nivel 2.
- Otras dependencias: 2 Locales de Camareras en ambos niveles.

El Módulo A se comunica con el Módulo C por el primer nivel por un pasillo techado.

5. Edificación 2(1 nivel):

- Dependencias Administrativas: Economía, Cajero, 2 Oficinas de Contabilidad, Baño, Informática, Oficina del Técnico de Seguridad y Protección y Oficina del Jefe de Grupo Seguridad y Protección.
- Almacenes: Insumos y Mantenimiento.

6. Edificación 3(1 nivel):

- Infraestructura de Servicios: Snak bar, Restaurante Temático, Cocina, Baños Públicos, Sala de Juegos.
- Almacenes: Bebidas.
- Otras Dependencias: Cuarto de Animación, 2 Terrazas, Baños de Empleados.

7. Edificación 4(1 nivel):

- Dependencias Administrativas: Jefe de Servicios Técnicos y Energético.
- Almacenes: Almacén de Mantenimiento y Pañol.
- Otras Dependencias: 3 Oficinas de Operarios de Mantenimiento, Fumigación, Cuarto de Equipos, Baños de Empleados, Esmeriladora, Electricista.

8. Áreas Exteriores:

- Piscina Recreativa.
- Cancha de Tenis de Campo.

- Cancha de voleibol.

En estos momentos el hotel cuenta con 99 habitaciones, de ellas 4 minisuites y una para minusválidos, que disponen de baño privado, teléfono, aire acondicionado y TV satélite.

El Centro Termal se encuentra unido al hotel por una Galería Techada. Este está dividido en dos áreas fundamentales:

2) Área Seca:

- Dirección.
- Estadísticas.
- Dos Almacenes.
- Laborterapia.
- Cuatro consultas de Masajes.
- Podología.
- Fisiatra.
- Enfermería.
- Electroterapia.
- Sico-relajación.

3) Área Húmeda:

- Piscinas termales: General, Circular, Rectangular y Tanque de Marcha.
- Once cuartos de Bañeras.
- Sauna.
- Sala de Reposo.
- Área de Fango: Área de Aplicación, Calentador de Fango y tres Cuartos de Bañeras de Fango.
- Inhalaciones: Colectivas e Individuales.
- Duchas: Circular, Jet y Horizontal.
- Taquilleros para Damas y para Caballeros.
- Gimnasio.
- Pasillo Técnico.

4) Áreas Exteriores:

- Piscina Termal.
- Solarium.

Los baños rústicos se encuentran aproximadamente a 500 metros del hotel. Los mismos cuentan con una serie de piscinas y pocetas azulejadas que se encuentran situadas encima de los yacimientos de aguas termales, razón por la cual está prohibido dar tratamiento en estos baños para evitar la contaminación del yacimiento. Por esta razón, los baños rústicos se conservan en calidad de museo. En esta área existen:

- Piscinas: general, suave y piel.
- Pocetas: guapo, callos y columna.
- Pozos: garganta, belleza, ojos, carabaña y champú.

El Hotel Elguea tiene una extensión superficial total de 3.85 caballerías, equivalentes a 51.663 hectáreas, de ellas aproximadamente el 25% son jardines.

Anexo 18. Distribución de los recursos humanos del hotel & SPA Elguea (Elaboración propia).

Composición de la Fuerza Laboral por Categoría Ocupacional					
Obreros	10				
Servicio	21				
Dirigentes	4				
Total de Trabajadores	35	F	11	M	24

Composición de la Fuerza Laboral por Edades	
Hasta 35	5
36 – 40	6
41 – 46	9
47 – 55	11
Más 56	4
Total de Trabajadores	35

Composición de la Fuerza Laboral por Nivel Escolar	
6to Grado	0
9no Grado	3
12 Grado	16
Medio Superior	10
Superior	6
Total de Trabajadores	35

Cantidad de cuadros y reservas	
Cuadros	4
Reservas	8
Total	12

Anexo 19. Objeto social de la de la Empresa Islazul Villa Clara.

El **objeto social de la Empresa Islazul Villa Clara** es operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo naturaleza, playa especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas. Prestar servicios de alojamiento turísticos, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior. Prestar servicios gastronómicos en las unidades extrahoteleras propias, previa autorización del Mintur, en pesos cubanos y pesos convertibles. Brindar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles. Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior. Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.

Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de Etecsa, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior. Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero - medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros bajo distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos cubanos y pesos convertibles. Producir panes, dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles. Efectuar la elaboración y distribución de alimentos

en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de éste, en pesos convertibles.

Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos. Arrendar total o parcialmente, previa autorización del Grupo Empresarial instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema del Turismo, en pesos convertibles. Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles. Ofrecer servicios de comedor para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Anexo 20. Misión y Visión del hotel & SPA Elguea.

Misión:

Brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación capaces de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, aportando a la empresa los niveles de economía, eficiencia y eficacia requeridos.

Visión:

Nos diferenciamos de la competencia por nuestros altos índices de satisfacción al cliente, economía, eficiencia y eficacia. Contamos con recursos humanos especializados y altamente profesionales y nuestros dirigentes aplican métodos y estilos de dirección que propician efectos positivos en toda la gestión, garantizando la continuidad de dirección con una eficiente política de cuadros.

Anexo 21. Método de muestreo (Elaboración propia).

El método de muestreo utilizado en esta investigación es el probabilístico aleatorio estratificado de afijación proporcional según se muestra en la figura 2:

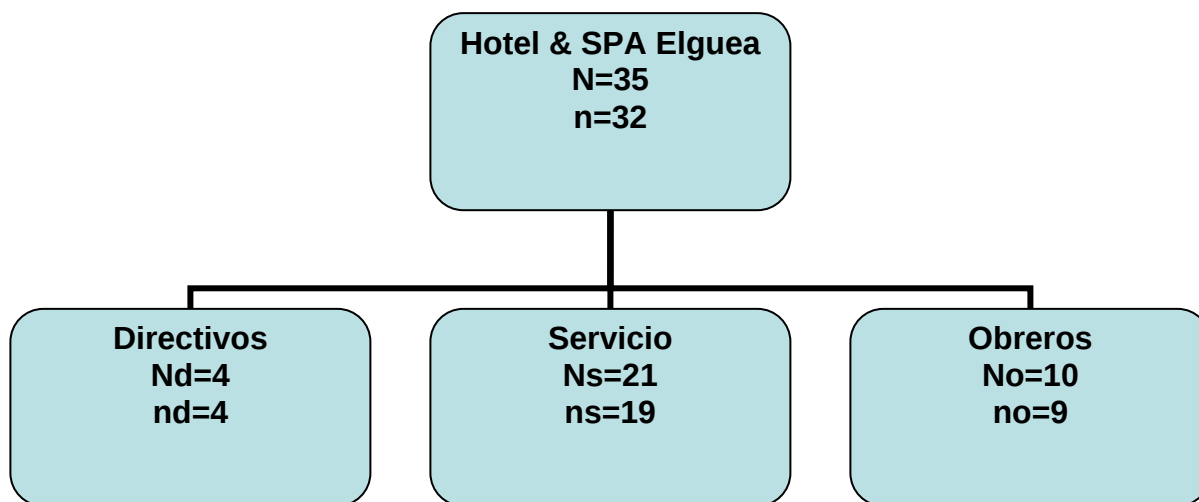


Figura 2 Método de muestreo (Elaboración propia).

Donde:

N: Total de la población.

Nd: Total de directivos.

Ns: Total de trabajadores de servicio.

No: Total de obreros.

n: tamaño de la muestra

nd: Total de directivos a encuestar.

ns: Total de trabajadores de servicio a encuestar.

no: Total de obreros a encuestar.