

La administración al servicio de la Hospitalidad

Lili Porras Serrano

Administración es el proceso dinámico y sistemático que consiste en el desarrollo de las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control para el logro de los objetivos a través del manejo eficiente de los recursos.

Asimismo, se considera como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logran eficientemente los objetivos de las empresas o instituciones. De aquí la importancia de la organización, que es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos establecidos.

Por otra parte, de acuerdo con el diccionario Oxford en inglés, hospitalidad significa «la recepción y entretenimiento de huéspedes, visitantes o extraños con libertad y

buena voluntad. La palabra hospitalidad deriva de 'hospicio', término que designa la casa de reposo¹.

Con base en esta definición se infiere que Hospitalidad no sólo se refiere a hospitales, restaurantes y hoteles, sino a cualquier tipo de institución que ofrezca servicios a personas que salen de sus casas y es por eso que los buenos administradores deben hacer sentir a sus clientes como si estuvieran en casa.

De tal suerte que podemos afirmar que el elemento fundamental de la hospitalidad es el Servicio, que se define como un producto intangible, vendido o comprado en el mercado². El consumidor consume un servicio sin llevarse a casa ningún tangible, tal es el caso del servicio de hospedaje de un hotel.

Las personas que se encargan de asegurar que los procesos de servicios se presten, son los administradores de instituciones, no sólo administradores de empresas. Pero, ¿cuál es la razón?

La razón estriba en que el administrador de las instituciones de la hospitalidad debe conocer además, los procesos de los servicios que se prestan, a saber:

1. Servicio de alimentos
2. Servicio de comedores

1 Tom Powers y Clayton W. Barrows. *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, p. 4.

2 Cfr. Robert D. Reid and David C. Bojanic. *Hospitality Marketing Management*, p. 6.

3. Servicio de limpieza y mantenimiento
4. Servicio de ropa
5. Servicios de entretenimiento, entre otros.

Un administrador exitoso en la industria de la hospitalidad debe contar con múltiples habilidades y conocimientos, pero, especialmente, con una formación humanística que le permita sensibilizarse ante las necesidades de las personas a las que presta el servicio.

Por lo tanto, los administradores deben conseguir

1. Que el cliente se sienta bienvenido
2. Que los procesos involucrados en el servicio que se le presta, logren los objetivos que el cliente espera
3. Que los procesos antes mencionados, continúen funcionando bajo un concepto de mejora continua y generen ganancias³

Dichos objetivos no podrían conseguirse si no fuera a través de la planeación, organización, dirección y el control de las actividades que componen las estrategias de las instituciones de servicios.

Al aplicar la administración se puede conseguir:

1. Conseguir una posición competitiva que genere ventajas
2. Brindar un servicio diferenciado
3. Construir cadenas de valor
4. Operar con la tecnología de punta o apropiada para el negocio

3 Tom Powers y Clayton W. Barrows, *op. cit.*, p. 6.

5. Empowerment entre sus colaboradores

6. Innovación y creatividad en los procesos que aplican y en los servicios que ofrecen

7. Calidad globalizadora, internacional

La industria de los servicios es como la luz que incide en un prisma. Sus clientes, cuentan con características sociológicas, demográficas y culturales muy distintas y en cada uno el servicio opera de manera peculiar.

Por ejemplo, resulta que en la misma habitación de un hotel, pueden hospedarse adultos y niños, ambos con necesidades distintas, por lo que en el servicio de hospedaje se deberán combinar apropiadamente dichos requerimientos y diseñarse aquél de tal manera que cumpla eficientemente las expectativas del cliente, de acuerdo con las especificaciones que este hotel haya establecido.

Lo mismo ocurre en un banco, en un restaurante, en el departamento de recursos humanos de una empresa o en el de relaciones públicas, en un barco, en un hospital, en los parques de diversión, o centros de entretenimiento como los casinos, en todas las operaciones de servicios en un sinnúmero de empresas e instituciones.

El proceso administrativo en los servicios es de gran utilidad porque a través de éste se:

1. Planean y diseñan estrategias que le permitan a la institución ser competitiva y ofrecer servicios diferenciados. Empezando por establecer la misión y objetivos de la institución.

2. Dirige a las personas que colaboran en la industria para que cumplan de manera eficiente con los objetivos de la empresa. Esto implica por supuesto a los tres pilares de la dirección: Liderazgo, Comunicación y Motivación.

3. Opera con procedimientos, estándares, programas y políticas que orienten la toma de decisiones, que les permiten incluso las acreditaciones y certificaciones que les proporcionen ventajas competitivas.

4. Controlan los procesos, tanto operativos como del uso de la información, para anticiparse a las nuevas exigencias del mercado, que cambia aceleradamente con el paso del tiempo. De tal manera que deben ser flexibles para adaptarse rápidamente.

5. Genera valor que los clientes perciben y están dispuestos a pagar por ello. Con la constante de detectar oportunidades de manera creativa y responsable, para innovar en otros servicios y disminuir los costos.

6. Genera utilidades, garantizando que exista una utilidad operativa atractiva que permita el desarrollo de lo planeado a través de las estrategias específicas de competencia, en lo que se refiere a la empresa y al desarrollo del personal.

Pero aun más importante es la actitud, la de servicio científico, por llamarlo de algún modo. Porque servir es pensar como el otro, lo que se complica si es la primera vez que se atiende a un cliente, cuestión altamente probable. Pero si a la actitud de servicio se le impregna de ciencia, de aquí lo científico, los resultados son extraordinarios.

Es muy importante que esta manera de dirigir los servicios, con toda la mezcla de la administración, logre que el cliente se sorprenda, se entusiasme, se atreva a solicitar lo que necesite, incluso a quejarse o a sugerir, sabiendo que se le escuchará y se resolverá satisfactoriamente cualquier asunto.

Exceder las expectativas de los clientes trae como consecuencia una percepción de alta calidad en el servicio.⁴ El servicio se mide a partir de las percepciones de los clientes por lo que al menos habrá que asegurar que los procesos sean diseñados adecuadamente y que operen con eficiencia a través de la administración.

Pongamos un ejemplo: ¿por qué en los hoteles en general, aunque conocen de antemano el número de personas que ocuparán una habitación, no se anticipan, aunque sea cuando se asigna la habitación, a colocar el número suficiente de toallas? ¿Por qué el cliente tiene que llamar a ama de llaves, solicitando las toallas adicionales?

Por falta de visión científica administrativa en el servicio.

Una de las estrategias básicas para competir, es el enfoque en la calidad y la diferenciación de los servicios con respecto a los que ofrece la competencia. Las empresas que son capaces de obtener una imagen de alta calidad, pueden incrementar sus precios de venta.⁵

4 Cfr. *Ibidem*, p. 264.

5 Cfr. *Ibidem*, p. 39.

La calidad del servicio es una percepción resultante de las actitudes experimentadas por los clientes en el largo plazo como una evaluación global del desempeño.⁶

De aquí que sea muy importante que la dirección de las instituciones de servicios cuenten con conocimientos de administración:

1. Compras
2. Mercadotecnia
3. Dirección de Personal
4. Economía
5. Dirección financiera
6. Negocios internacionales
7. Sistemas de información
8. Derecho
9. Tecnología de punta, entre otras.

Peter Drucker, declara que el propósito básico de los negocios es «crear un cliente», es identificar las necesidades insatisfechas de los clientes y encontrar la manera de satisfacerlas, y argumenta que el negocio es lo que el cliente quiere que sea, por lo que las funciones centrales de aquél son la innovación y la mercadotecnia.⁷

La mercadotecnia, incluso, adquiere una dimensión diferente, orientada a los clientes, algunas de las características de aquélla la menciona Alastair Morrison⁸:

6 Cfr. *Idem*.

7 Cfr. *Ibidem*, p. 461.

8 Alastair M. Morrison, *Hospitality and Travel Marketing*, p. 14.

1. Las necesidades de los clientes son prioridad
2. Entender las necesidades de los clientes es una actividad constante de investigación
3. La investigación de mercados sirve para identificar nuevas necesidades y nuevos servicios que las satisfagan
4. Revisión continua de las fortalezas y debilidades de la competencia
5. El valor de la planeación a largo plazo para anticiparse a las necesidades
6. La percepción de los clientes es conocida por la organización
7. La cooperación entre los departamentos de la institución es indispensable
8. La cooperación con otras entidades es altamente valorada para incrementar el valor

Por lo que se refiere al servicio, todos los contactos con los clientes se convierten en momentos de verdad, por ello, las instituciones deben diseñar, con mucha visión, los procesos de reclutamiento que les permitan contratar a las personas idóneas; después, es necesario seguir capacitándolas, desarrollándolas.

Es fundamental que la administración de la información sea creativamente eficaz, tanto interna como externa. Incluso, la mercadotecnia puede lograrse a través de internet y, del mismo modo, la promoción.

Como resultado, la dirección tendrá que diseñar un modelo de servicio, con especificaciones, procedimientos,

políticas, que guíen la toma de decisiones de sus colaboradores en las diferentes áreas funcionales de cada una de las instituciones de servicios.

Este modelo generalmente se fundamentará en valores que los empleados deben hacer propios, deben convertirse en un modo de vida. Éstos pueden ser, sonreír, ver a los ojos, respetar a los clientes, proponer soluciones creativas a los problemas de servicio, entre otros⁹; pero, mucho más importantes, son la ética, la responsabilidad social, la laboriosidad, la prudencia, por mencionar sólo algunas de las virtudes deseables en los empleados, siempre como una respuesta a la estrategia competitiva de la institución.

Qué importante sería que los administradores de instituciones de servicios se convirtieran en líderes de las mismas al ser:

1. Retadores de los procesos para buscar siempre la mejora continua por el camino de la excelencia
2. Inspirar a los que les rodean a compartir la misma visión y actuar
3. Motivar a actuar con innovación, calidad y fuerza, logrando sinergias y equipos altamente eficientes
4. Generar modelos, planear, organizar y controlar
5. Alentar los corazones para que la voluntad mueva a las organizaciones a lograr su misión, poniendo a todas y

9 Cfr. John R. Walter, *Introduction to Hospitality Management*, p. 26.

cada una de las personas en ese lugar tan especial que le da su dignidad.¹⁰

Finalmente, los administradores de instituciones de servicio, aplican lo expuesto anteriormente para la toma de decisiones, para que los clientes se decidan por adquirir los servicios que prestamos y no los de la competencia.

Para lo cual deberán asumir riesgos e innovar, para estar en una posición real de ventaja con respecto a la competencia porque el que hace bien las cosas, diferentes, mejor que los demás, y mucho tiempo antes, igana!

Las instituciones exitosas deben su éxito, no sólo a la aplicación del proceso administrativo en todas sus actividades, sino, principalmente, a la riqueza de su personal permitiéndole su crecimiento humano y profesional. Porque bien decía Robert L. Katz, autor de *Skills o fan Effective Administrator*, que se requería de:

1. «Habilidad técnica
2. Habilidad para las relaciones humanas, y
3. Habilidad conceptual»¹¹, relacionada con la visión para ser mejor, para poder servir a los demás.

10 Cfr. *Ibidem*, p. 542.

11 Robert H. Woods, Judy Z. King, *Managing for Quality in the Hospitality Industry*, p. 14.

BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, G. (2004). *Administración de Personal*. 8ª edición. México: Prentice Hall.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. (1998). *Administración*. 7ª edición. México: International Thomson.
- Hellriegel, D.; Jackson, S.; Slocum, J. (2001). *Administración*. 9ª edición. México: Thomson.
- Koontz, H.; Weihrich, H. (2004). *Administración, Una perspectiva global*. 7ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Stoner, J.; Freeman, E. (1994). *Administración*. 5ª edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J.; Freenan, E.; Gilbert, D. (1996). *Administración*. 6ª edición. México: Pearson Educación.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.