

# Mitos y realidades del liderazgo empresarial: ¿cómo construir al líder que necesitan las empresas de hospitalidad?

*Juana Lilia Delgado-Valdez<sup>1,5,6</sup>*

*jiliadelgadov@outlook.com*

*Héctor Anibal Castillo-Villegas<sup>1,2,3,4</sup>*

*hectorcastillo.consultor@gmail.com*

## RESUMEN

La industria de la hospitalidad se constituye como uno de los eslabones más firmes en la economía mexicana, a pesar de la volatilidad de los mercados nacionales e internacionales. Los negocios relacionados con la hospitalidad exigen desarrollar habilidades específicas entre quienes tienen trato directo con sus usuarios para satisfacer las expectativas de éstos ¿cuáles son, entonces, las características de los líderes en el ramo de la hospitalidad? En el presente documento se busca concientizar a los empresarios de la industria de la hospitalidad para tomar mejores decisiones e incrementar la rentabilidad en sus empresas, a partir de la identificación del concepto de liderazgo; se mencionan casos de liderazgos exitosos dentro de la industria de la hospitalidad y, a partir de éstos, se identifican las cualidades que deberán poseer para perfilar al líder ideal que el ramo necesita, no sólo para mantener las industrias a

<sup>1</sup> Universidad de las Américas, CDMX

<sup>2</sup> Universidad La Salle, México

<sup>3</sup> Universidad Internacional de La Rioja, México

<sup>4</sup> Universidad del Claustro de Sor Juana, A.C., México

<sup>5</sup> Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Simón Bolívar, México

<sup>6</sup> Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México

flote ante cualquier turbulencia económica, sino para dar garantía y seguridad a los numerosos usuarios y prestadores de servicios que se ven beneficiados.

**Palabras clave:** liderazgo empresarial, hospitalidad, industria.

## MYTHS AND REALITIES OF BUSINESS LEADERSHIP: HOW CAN WE BUILD THE LEADER THAT HOSPITALITY COMPANIES NEED?

### ABSTRACT

The hospitality industry is one of the strongest links in mexican economy, despite the volatility of national and international markets. Businesses related to hospitality requires to develop specific skills among those who deal directly with their users, in order to satisfy their expectations. But which are the characteristics of the leaders in the hospitality industry? This paper tries to raise awareness among hospitality industry's entrepreneurs, to make them to take better decisions and increase their companies efectiveness. We based our analysis on leadership concept; we presented successful leadership cases within the hospitality industry and we identified the qualities of these leaders, in order to profile the ideal leader for this industry, not only to keep the industries afloat in the face of any economic turbulence, but to give guarantee and security to their numerous users and service's providers.

**Key words:** business leadership, hospitality, industry.

## INTRODUCCIÓN

Frente a una economía plagada de incertidumbre, en la que se cuestiona la conveniencia de los tratados comerciales internacionales y se discuten las oportunidades de los mercados nacionales de cara al nuevo gobierno, es preciso replantearnos cómo se está gestionando el liderazgo en gran parte de las empresas mexicanas en la industria de la hospitalidad.

El concepto de hospitalidad, entendido éste como un estilo de vida más que como identidad de marca, es el que establece la diferencia entre las instituciones, al constituirse como un referente en la calidad de los servicios que aquéllas ofertan; por ello, los negocios relacionados con el turismo y los viajes permanecen estrechamente vinculados con la industria de la hospitalidad.

Los negocios relacionados con la hospitalidad exigen desarrollar habilidades específicas entre quienes tienen trato directo con sus usuarios para garantizar la satisfacción de éstos: ganar su confianza, desarrollar su fidelidad y despertar sus emociones a partir de sus experiencias de consumo, para mantenerse en el gusto de su cliente a corto, mediano y largo plazo. Pero ¿cómo poder concretar más fácilmente el punto idóneo de identidad y compromiso entre todos los colaboradores de la organización? La respuesta es de una sencillez engañosa: a partir del ejemplo dado por el empresario, es decir: el líder. Si el líder desarrolla cabalmente su fidelidad a la marca, si está convencido de la misión y objetivos de la organización, si conoce todas y cada una de las áreas que conforman a aquélla, si está consciente de la importancia que tienen cada uno de sus empleados, si se involucra activamente en las funciones y en la toma de decisiones, entonces se tendrá más de la mitad del camino avanzado.

## METODOLOGÍA

En el presente documento se busca concientizar a los empresarios de la industria de la hospitalidad para tomar mejores decisiones e incrementar la rentabilidad en sus empresas. Se trata de una investigación de carácter *documental*, para la cual se siguió una metodología de investigación basada en la identificación y recopilación de datos de fuentes documentales, tanto en formato físico como digital, que permitieron identificar, localizar y elegir información, a partir de la lectura y análisis del contenido de los documentos seleccionados, para redescubrir hechos, comparar ejemplos específicos de casos de éxito y exponer algunas de las problemáticas que se presentan en el sector de la hospitalidad que pudieran dar pauta a propuestas de intervención, con base en lo expuesto por García Triviño (2007), en su texto *Guía para la Investigación Documental*.

Se comenzará con la definición del concepto de hospitalidad y su importancia dentro de la economía nacional e internacional. Posteriormente se definirá el liderazgo, el cual a la fecha parece enfrentarse a la trivialización del término, pues no todos los *jefes* necesariamente son *líderes* y viceversa. Se mencionarán casos de liderazgos exitosos dentro de la industria de la hospitalidad y, a partir de los mismos, finalmente se identificarán las cualidades que poseen éstos para poder perfilar al líder ideal que el ramo necesita, no sólo para mantener las industrias a flote ante cualquier turbulencia económica, sino para dar garantía y seguridad a los numerosos usuarios y prestadores de servicios que se ven beneficiados.

## DESARROLLO

### La hospitalidad como industria

Usualmente se habla de la hospitalidad en periodos vacacionales o en días de asueto, al referirse inevitablemente al ramo de la industria hotelera y del turismo. Se suele relacionar con la calidad de los productos y el cumplimiento de los servicios, todo ello orientado a la satisfacción del cliente, y si se logra a la primera dará como resultado la fidelización permanente del usuario, siempre y cuando dichos estándares de calidad no se vean mermados con el paso del tiempo, por la volatilidad de la economía o por cambios en la administración de las organizaciones.

Lo anterior no es del todo erróneo, siempre y cuando no pensemos que hospitalidad *sólo se refiere a la hotelería*. De acuerdo con Korstanje (2005), la industria de la hospitalidad comprende aquellos negocios que *sirven* a las personas que están fuera de casa, ya sea por cuestiones laborales, escolares o de salud. Como es de esperarse, esta industria presenta un fenómeno de expansión ante el crecimiento de los usuarios y de las demandas de éstos, de ahí que, en tanto industria, la hospitalidad se puede definir por su ámbito, su misión, sus usuarios y sus proveedores.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, la hospitalidad se define como: “la virtud o cualidad que consiste en tratar bien, con amabilidad, al prójimo” (RAE, 2018). El término, cuyo origen se halla en el latín *hospitalitas*, contempla la asistencia y la atención de todo aquel que necesita algo.

Contrario a lo que pudiera pensarse, el desarrollo de la industria de la hospitalidad no es nuevo. Korstanje (2005), señala que el origen de la hospitalidad como industria bien podría remontarse casi al punto exacto del origen de la humanidad, una vez estable-

cido el sedentarismo del hombre primitivo y al momento en que se empezaron a abrir las rutas comerciales. Las necesidades básicas de las tribus pronto comenzaron a verse satisfechas no sólo a partir del autoconsumo sino también del intercambio en especie, por lo que la hospitalidad comenzó a partir de un *pacto de reciprocidad y cortesía entre particulares*.

En la antigüedad, la hospitalidad era una de las cualidades más valoradas. Por eso las personas consideraban que era un deber o una obligación ser amable con los desconocidos, los viajeros o las personas extranjeras, tal como quedó expresado, incluso, en el pasaje bíblico descrito en el Evangelio según Lucas, en el cual un hombre, oriundo de Samaria, asistió a un desconocido que había sido lesionado y abandonado a su suerte por un grupo de ladrones:

“Entonces se acercó y vendó sus heridas, cubriéndolas con aceite y vino; después lo puso sobre su propia montura, lo condujo a un albergue y se encargó de cuidarlo. Al día siguiente, sacó dos denarios y se los dio al dueño del albergue, diciéndole: ‘Cuidalo, y lo que gastes de más, te lo pagaré al volver’” (Lucas, 10:25-37).

Eso significa que, desde el hotel más lujoso, el restaurante costoso y el hospital más pulcro, hasta el comedor comunitario, el mercado de la colonia, el sanatorio de beneficencia e incluso el centro de culto, necesariamente se circunscriben al concepto de hospitalidad, porque en dichos lugares se brinda un *servicio*. Ya sea durante estancias cortas o largas, se atiende al huésped que necesita dormir fuera de casa por estar en un viaje de negocios o placer, se alimenta al comensal que no pudo llegar a comer con su familia, o se cuida al paciente que se recupera de una delicada cirugía, por ejemplo.

Dicha atención, en tanto puede prolongarse durante varios días, también da lugar a otra característica propia de la hospitalidad, como lo es el alojamiento, ya que la atención dada al usuario no se limita a un horario diurno sino también nocturno, y el alojamiento no sólo es tener un cuarto con cama para descansar, sino que muchos usuarios convierten las instalaciones del alojamiento en un centro de operaciones, cual si se tratara de una extensión de la casa y la oficina, donde, además, requieren de apoyo e insumos tecnológicos para seguir trabajando.

En todos los casos se les debe procurar un trato generoso y cordial, en un ambiente agradable y reconfortante, con base en una cultura de calidad y de mejora continua, que garantice la satisfacción de las necesidades específicas del usuario y en cumplimiento de sus expectativas, con un saludo amable, una sonrisa sincera, instalaciones pulcras, atención comedida. Por esta razón, la industria de la hospitalidad ha evolucionado para dar cabida a las diversas preferencias de los usuarios, en cumplimiento con lo dispuesto en la filosofía institucional de la organización, es decir, misión, visión y vivencia de valores.

### **La hospitalidad, uno de los principales bastiones de la economía nacional**

De acuerdo con el diario especializado *El Financiero* (2018), durante el sexenio del expresidente Enrique Peña Nieto, la industria de la hospitalidad, y específicamente la rama turística, se consideró una pieza fundamental dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018. El turismo y sus industrias derivadas cobraron especial relevancia dentro de la agenda gubernamental debido a su potencial para desarrollar el crecimiento económico, el desarrollo regional, atraer inversión, desarrollar ventajas competitivas,

generar mayores ingresos y, especialmente, para generar más y mejores fuentes de empleos (*El Financiero*, 2018).

A la luz de lo anterior, se estimó que los ingresos obtenidos por la industria de la hospitalidad en 2017 observaron un crecimiento anual de 8.6% y de 67.5% comparado con 2012, alcanzando un nuevo máximo histórico de 21.3 mil millones de dólares, con lo que el país se ubicó entre los primeros del continente americano con mayores ingresos percibidos por turismo internacional. Según menciona el referido diario, la industria de la hospitalidad, de la mano con la iniciativa privada y las políticas públicas federales y locales, obtuvo un crecimiento significativo en el arribo de turistas internacionales a México, al pasar de 15.9 millones (2012) a 39.3 millones (2017), lo que representa un aumento de 67.9% en el flujo de llegadas.

Derivado de los proyectos de promoción turística, y con el objetivo de dar una proyección nacional e internacional a los diversos destinos turísticos, México pasó del lugar 13, en 2012, al sexto país con mayor número de visitantes en 2017, de acuerdo con información oportuna de la Organización Mundial de Turismo (OMT) (citado por *El Financiero*, 2018). El número de viajeros internacionales que arribaron a México vía aérea reflejó en 2017 un incremento de 9.9% respecto a 2016 y de 63.3% comparado con 2012.

Entre enero y junio de 2018 se recibieron 10.2 millones de extranjeros vía aérea, cifra mayor en 5.3% a los 9.7 millones de viajeros recibidos en el mismo periodo del año 2017. Además, en 2017 arribaron al país 45.4 millones de pasajeros en vuelos nacionales, cifra superior en 61.5% respecto a la registrada en 2012, mientras que de enero a junio de 2018 hubo un incremento anual de 9.2% en el número de estos pasajeros. Asimismo, el arribo de cruceros a



los principales puertos turísticos del país en 2017 creció 44.4%, y la llegada de pasajeros 52.9% en 2017 respecto a 2012.

De 2013 a 2017, el turismo en México registró una tasa media de crecimiento anual de 3.2%, nivel superior al de la economía nacional (2.6%). Al considerar el modelo turístico basado en criterios de sustentabilidad social, económica y ambiental, y derivado de los esfuerzos por mejorar la competitividad de las playas mexicanas, desde 2013 se llevó a cabo la certificación con el Galardón *Blue Flag*. Para el año 2018, México ocupó el primer lugar en el continente americano con certificaciones vigentes y el 15 a nivel internacional, al contar con 53 playas y dos marinas certificadas. (*El Financiero*, 2018).

Al hablar de turismo como uno de los principales puntales de la industria de la hospitalidad, inevitablemente nos conduce a referirnos no sólo a firmas de capital privado, inversionistas, instituciones gubernamentales, desarrolladores, marcas y administradores de activos, sino también al usuario final: el público consumidor, a quien hay que convencer sobre cuáles son las mejores ofertas y servicios; por eso cabe aquí hacerse la pregunta ¿cuáles son los mejores prestadores/proveedores de servicios en materia de hospitalidad? ¿de qué manera se constituye su capacidad de dirección frente a las grandes empresas? ¿cómo consolidan su autoridad los grandes empresarios en el ramo? Habrá que preguntar, entonces, ¿qué es un líder?

### **La construcción del liderazgo: cuando un jefe sí sabe ser líder**

Según Gerardo Betancourt (2017), en su texto “Una definición de liderazgo”, la presencia del líder se ha vuelto una constante vital dentro de toda organización, porque representa un cambio de paradigma: del jefe de antaño –impositivo, cuasi dictatorial– al líder de la

actualidad –proactivo y centrado en el reconocimiento del trabajo colaborativo–. Además, de acuerdo con Betancourt, en la mayoría de las ocasiones, *líder* es sinónimo de *poder*: “*el poder de liderar a los suyos, el poder de defenderlos, de hacerlos crecer y de imprimir una huella en el mundo [...] Todo mundo quiere ser líder, pero no muchos reconocen que necesitan ser liderados*” (Betancourt, 2017).

Según la Real Academia de la Lengua Española: “*La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. La palabra liderazgo (el que ha recibido el cargo de guía), viene del sufijo -azgo (conjunto de actividades propias de) y del anglicismo leader “guía”*” (RAE, 2018).

En otra definición, también admitida por la RAE, se explica que la palabra “líder” proviene de “*lid*”, del latín “*lis-litis*”, que significa “*disputa, querella o proceso*”. Lo que podría traducirse que el líder es quien se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso, pero no necesariamente desde una postura combativa, sino propositiva o resolutive. Una última definición que nos presenta la RAE, tiene que ver con el latín “*leit*”, que traducido al español significa: “*avanzar o ir hacia adelante*”. Es decir, que quien toma el liderazgo se constituye no en quien “*manda*”, sino quien es capaz de conducir a buen puerto a sus colaboradores, en la consecución de los objetivos específicos de la organización (RAE, 2018).

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados,

colaboradores, asociados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

De acuerdo con Betancourt, las visiones más comunes que se tienen del concepto liderazgo en la actualidad son:

- **Liderazgo como posición:** Entendida como el proceso de promoción de algún colaborador dentro de una estructura social jerárquica y, consecuentemente, que asume el liderazgo de un grupo. En esta postura, lo ideal sería que el ascenso se diese en reconocimiento de los méritos, formación, preparación o experiencia del sujeto en cuestión, y no por “compadrazgos”, “compromisos” o “nepotismo”.
- **Liderazgo como actitud:** El liderazgo así entendido, se manifiesta cuando existe un individuo, entre todos los colaboradores de la organización, que sobresale por su personalidad carismática, proactivo, con don de mando y que sabe ganarse la confianza de sus compañeros. De acuerdo con Betancourt, éste es el líder que dirige desde abajo, aún sin necesidad de contar con una posición de superioridad estructural. Desafortunadamente, este liderazgo es visto, en muchas ocasiones, como una *amenaza* por parte de quienes sí gozan de posiciones jerárquicas de superioridad, y que suelen obstaculizar y frenar al trabajador sobresaliente.
- **Liderazgo como don:** Este tipo de liderazgo es el menos empoderador de todos, porque parte de la premisa de que necesariamente “se nace líder y si no, entonces no hay nada que hacer”. Aquí habríamos de agregar que diferimos de ella, pues si bien es cierto que el líder puede –y debe– poseer cualidades innatas, cierto es también que

éstas pueden desarrollarse y potencializarse con el *coaching* adecuado.

- **Liderazgo como un juego de rol:** Ese tipo de liderazgo se presenta cuando el sujeto se ve en la necesidad de asumir la posición de líder de forma circunstancial independientemente de sus habilidades, dones o actitudes, por un periodo determinado. Suele presentarse ante cambios abruptos en las organizaciones y es necesario dejar cubierta la posición a manera de *encargados del despacho* en tanto se elige a la persona idónea.

Se cree que el liderazgo se puede dominar, sistematizar, replicar y desarrollar; pero también existen quienes piensan que el líder posee cualidades casi naturales. Por ende, ***ser jefe no necesariamente significa ser líder***. Adam y Jordan Bornstein (s/d), consideran que existen ciertas cualidades o actitudes que distinguen a un líder, entre las que sobresalen:

1. **Enfoque:** Para ser un gran líder, se debe desarrollar una visión a futuro y no perder jamás de vista las metas establecidas, para lo cual es preciso desarrollar cierta ignorancia selectiva que permita pasar de largo de los aspectos poco trascendentales.
2. **Transparencia:** La única manera de generar confianza en el equipo de colaboradores es a través de la autenticidad y la verdad. Aunado al rubro anterior, la opacidad provoca la pérdida de la confianza.
3. **Integridad:** El líder debe ser ejemplo tangible de la vivencia de los valores descritos en la filosofía institucional. Debe ser congruente con su decir y su hacer.

4. **Innovación:** Un líder debe estar inmerso en un proceso de actualización constante, de pensamiento, conocimiento, técnicas y tecnología, pues sólo estando en una posición de vanguardia es posible hacer frente a los retos del mercado.
5. **Capacidad de decisión:** Un líder debe ser capaz de tomar decisiones de forma rápida y sin confiarse en delegarlo a alguno de sus subordinados.
6. **Persistencia:** La persistencia vence a la resistencia. Un líder demuestra que las metas obtenidas con base en el trabajo constante son más duraderas que aquéllas que son producto de la suerte o de la casualidad.
7. **Comunicación:** El verdadero líder entiende que mantener una constante comunicación con sus colaboradores permite estrechar lazos de trabajo colaborativo.
8. **Responsabilidad:** El verdadero líder asume las consecuencias de sus actos y de la toma de sus decisiones y las toma como áreas de oportunidad, a diferencia de quien se desembaraza de los conflictos simplemente echando culpas a algún subordinado. (Bornstein y Bornstein, s/d).

### **El liderazgo en la actualidad**

Ante la expansión de los negocios, la feroz competencia entre pares, la incertidumbre en los mercados y la volatilidad de las finanzas, hoy en día parece existir una disonancia mediática que invade las mentes tanto de empresarios como de usuarios. Se insiste en conceptos tales como *“la mejora continua”*, las *“certificaciones”* o *“la marca del winner”*, como lo llama Michela Marzano en su texto *Programados para triunfar* (2011). Ello ha traído en consecuencia que el concepto del liderazgo se esté tergiver-

sando en la consecución de sus fines y ahora es confiado casi a cualquier persona, cuando vemos que posee “un buen trabajo”, que es “atractivo”, que siempre anda “bien vestido”, que posee “un buen” carro”, etcétera.

Las corporaciones actuales, como lo comenta Joel Bakan en su texto *La Corporación* (2004), tienden a valorar el propio interés, incluso por encima de toda inquietud moral. Como magistralmente lo representó el cineasta alemán Fritz Lang en su filme *Metrópolis* (1927), pareciera que los empresarios actuales han presentado una suerte de involución en su concepción de liderazgo y dan prioridad a los aspectos económicos, de productividad y de *status quo*, más que del bienestar y la identidad de los recursos humanos con que cuentan.

¿Quiénes son los líderes que encumbran los medios de comunicación en la actualidad? En una primera instancia podríamos pensar en un Bill Gates o en un Steve Jobs dentro de la industria de la tecnología informática, en un Carlos Slim en materia de telecomunicaciones, en un Lorenzo Servitje en el ramo de la repostería y la panificación, en un Olegario Vázquez Raña en el sector hotelero o en un Eduardo Tricio en el ramo de los lácteos. No obstante, hoy en día el concepto de liderazgo se desvía hacia los *influencers*, anglicismo con el que se denomina a ciertas personalidades de moda, que encuentran en el internet y las redes sociales su principal espacio de difusión, sin que necesariamente posean cualidades de líder y mucho menos, hayan hecho aportaciones de consideración.

Marzano lo explica cuando compara a los antiguos líderes con las figuras actuales, desde la perspectiva del héroe: *“El héroe clásico deseaba adquirir la gloria, pero también estaba dispuesto a sacrificarse al servicio de su causa... el nuevo héroe siempre está dis-*

*puesto a arriesgarse para su propia causa, pero ¿será también capaz de sacrificarse?” (Marzano, 2011).*

Pandya y Shell (2007), lo atribuyen a que en las corporaciones se ha relajado el concepto de liderazgo y éste se ha tornado simplemente en una posición de privilegio para quien la asume. Por ello: *“Una vez que se convierte en líder, aunque sea de un grupo de seis o doce, su forma de pensar debe cambiar: todo debe tratarse de ellos. Una vez que llegue a ser dirigente, sólo dará buena impresión si su personal logra resultados fuera de serie... por tanto, debe contratar a las personas más inteligentes que encuentre, tiene que estar siempre en busca de personas más listas que usted y contratarlas” (Pandya & Shell, 2007).*

Sabemos que vivimos en un mundo hiper-competitivo, donde nuestras empresas están en riesgo constante y donde ni la mejor estrategia es infalible. Vivimos en una cultura *heurística*, donde el empresario vive buscando las ventas, la ganancia a corto plazo, muchas veces sin estrategias previas, implementando tácticas al paso y sin saber en muchos casos su mercado meta. Vivimos la costumbre de “darle importancia a lo urgente, a lo emergente, más que a lo importante”, pero ¿tenemos que estar siempre haciendo cosas urgentes? ¿no es eso falta de visión y planeación? ¿por qué no planear mejor? ¿por qué no invertir en proyectos que realmente hagan crecer a la empresa, a los empleados y por ende la rentabilidad?

Entonces ¿cómo generar líderes reales si en su conjunto la sociedad está en crisis? Marzano se pregunta: *¿qué libertad puede existir cuando el espacio vital de cada uno se reduce a un horizonte limitado por el volumen de negocios que se quiere conseguir? ¿De qué realización se habla cuando se exige a cada uno la excelencia y la ausencia de fallos? En realidad, lejos de ser autónomos, los asalariados están cada vez más “bajo control” (2011, 69).*

Actualmente las empresas y los directivos están en constante cambio, adaptándose a las nuevas formas para motivar y dirigir a los empleados. Los jefes ya no sólo son los que “mandan”, los “gestores que delegan” o los que se limitan a “administrar los recursos”, hoy en día también deben inspirar a los trabajadores. El líder, por ello, debe conocer muy bien a su empresa para conducirla hacia objetivos claros, coordinando todos los elementos de los que dispone, para que todo fluya hacia el mismo camino y en beneficio de la organización. En pocas palabras, el liderazgo empresarial no sólo debe perseguir las ganancias y la presencia en el mercado, sino lograr que sus trabajadores se sientan identificados con su corporación, que se sientan felices por pertenecer a ella, y consecuentemente, realicen sus tareas en un buen ambiente de trabajo para que los resultados de la organización sean más que buenos.

### **La industria de la hospitalidad: semillero de liderazgo**

En el año de 2018, según consignó un reportaje publicado en *Reportur*, Grupo Expansión actualizó su Ranking anual con los 100 empresarios más exitosos de México. Entre ellos, 7 repitieron su presencia dentro del ranking, desde hace varios años, por sus estrategias empresariales en el sector de la hospitalidad. Dicho dato resulta ser especialmente relevante, al tratarse de un rubro empresarial muchas veces considerado como *menor*, si se le compara con la explotación de energéticos o los tratados comerciales internacionales. Los empresarios mexicanos de la hospitalidad, reconocidos *por jugar un papel importante como motores de esperanza para la economía nacional* (sic), fueron:

- **Eduardo Tricio Haro:** dirigió la operación de compra del 20.19% de Aeroméxico (propiedad de Banamex) y preside



el Grupo Lala, la industria lechera que abastece al 50% del mercado mexicano.

- **Antonio Cosío:** encabeza el grupo hotelero Las Brisas, que opera más de 2500 habitaciones. También inauguró Nizuk Resort & Spa y Sunrock Hotel & Residences, en los Cabos.
- **Fernando Chico Pardo:** dirige los destinos del mayor grupo aeroportuario de México, Grupo Aeroportuario del Sureste o ASUR, que incluye al de Cancún.
- **Olegario Vázquez Raña:** cabeza del Grupo Empresarial Ángeles que participa en 4 sectores: salud, comunicaciones, financiero y turismo; a este último pertenece el Grupo Real Turismo. Ha expandido la presencia de la marca Quinta Real y hoteles Real Inn, además de incluir a los hospitales Ángeles, grupo financiero Multiva y a Grupo Imagen.
- **Alejandro Zozaya:** al frente de AMResorts, con marcas hoteleras como Dreams, Now, Secrets y Breathless, tiene en puerta una inversión de 600 mdd para establecimientos en Cancún, Los Cabos y Puerto Vallarta. También está al frente del operador turístico más grande de Estados Unidos, Apple Leisure Group.
- **Pablo Azcárraga Andrade:** preside el Grupo Posadas. Mediante la venta de 15 hoteles (11 de ellos a Fibra Hotel) fortaleció la posición financiera del Grupo.
- **Miguel Alemán Magnani:** al frente de Interjet está arrojando su compañía con la mejor tecnología aeronáutica y destacándose en aspectos como ahorro, comodidad y servicio al cliente.

¿Qué cualidades poseen ellos, que les permitieron consolidarse como líderes en el ramo de la hospitalidad? ¿Cómo ejercen

su liderazgo empresarial? ¿cómo es que se han convertido en los principales propulsores de una organización hacia su éxito? Y más aún ¿por qué sólo 7 empresarios del ramo se han mantenido entre los mejores 100 a nivel nacional?

Son varios los aspectos a destacar. En primera, se trata de empresarios relativamente *jóvenes*, que en la mayoría de las ocasiones manejan el llamado *liderazgo de abolengo*, es decir, que forman parte de familias que han incursionado en la industria de la hospitalidad por generaciones. La misma publicación de Expansión (2018) los señala, al afirmar que las sagas familiares marcan la pauta en el listado de los principales empresarios del país. Aunado a lo anterior, circunscriben su propio liderazgo no sólo a partir de las experiencias familiares, sino que incorporan estrategias de vanguardia acordes a su propio momento histórico.

La presencia de estos líderes establece una influencia positiva en el clima organizacional de sus empresas, lo que permite estrechar las relaciones con sus empleados y fortalece el sentimiento de pertenencia y bienestar de los mismos. Esto último es de particular relevancia, porque si el empleado se siente parte de la organización (ya no como trabajador, sino como “colaborador” o “asociado”, tal y como se estila llamarles hoy en día), esto reduce el ausentismo laboral, se elevan los índices de productividad –consecuentemente, las ganancias de la empresa–, se coloca en una posición más competitiva frente a pares y coadyuva a su mejor posicionamiento en el mercado, pues es bien sabido que cuando se suman fuerzas, se construye un frente común basado en la negociación.

Otra característica que sobresale de entre los empresarios antes citados, es la postura que adoptan frente a su cercana competencia y el tener en mente los requerimientos de su público meta. A lo visto, no se ejerce una competencia oscura o desleal, sino

el franco ejercicio de quien oferta más y mejores servicios para satisfacer las demandas de un público cada vez más exigente. Especialmente hoy en día, en que el perfil del usuario es diametralmente distinto al de generaciones precedentes: si bien los usuarios *millennials* y sus expectativas son una prioridad para muchos participantes de la industria de la hospitalidad (especialmente relevante debido a la multiplicidad de ofertas en línea con acceso a partir de *gadgets* o dispositivos móviles para la reservación y compra de servicios), no se debe perder de vista la importancia de la demanda de viajes concebida por la *generación X* y anteriores.

Los empresarios referidos por *Expansión*, si bien ampliamente reconocidos por su participación en el sector de la hospitalidad, en su mayoría también poseen inversiones y/o participación activa en otros ramos o sectores, para obtener activos impulsados por la presencia de inversiones tanto nacionales como extranjeras, lo que, además, les garantiza su expansión de mercados.

Finalmente, los ejemplos de empresarios a los que hemos hecho alusión, coinciden en lo que señalan Lima-Santos, *et. al.*, (2018), quienes sostienen que la industria de la hospitalidad, como actividad económica está en constante búsqueda de perfeccionar la forma como sus productos y servicios son producidos y entregados al consumidor, éste a su vez se encuentra cada día más involucrado en adquirir *experiencias* con un alto componente de emotividad. Esto significa que más allá de la satisfacción de la necesidad o la expectativa, el usuario busca una *experiencia de consumo*, y las estrategias implementadas se direccionan bajo las premisas de la economía de la experiencia, de modo que la segmentación de la demanda queda entonces interconectada con los perfiles de sus consumidores, en la medida en que los *hacen sentirse plenamente satisfechos*.

Así, al analizar los productos publicitarios de las empresas, propiedad de los empresarios antes referidos, en prácticamente todos los casos encontramos palabras como “La línea que nos une” (Aeroméxico: experiencia de armonía, unidad y afinidad); “Auténtico espíritu mexicano” (Las Brisas: experiencia de nacionalismo *para sentirse como en casa*), “Queremos un México lleno de vida” (Hospitales Ángeles: experiencia de salud y vitalidad); “Inspiración para viajar” (Interjet: experiencia de conveniencia costo-beneficio), lo que redundando en la concepción de la *experiencia* como condición necesaria para la elección y adquisición de un determinado producto o servicio, por sobre aquéllos con los que compete directamente

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Hacia la búsqueda del líder ideal

No basta presumir la contratación de los mejores jugadores para tener al mejor equipo de deportistas, si no se cuenta, además, con un excelente director técnico ¿no es verdad? Lo mismo sucede en las empresas de la hospitalidad, en donde no se producen *objetos*, sino que se ofertan *servicios y experiencias*. El producto se usa, se desecha o pasa pronto de moda; pero el servicio se recuerda, se recomienda y se conserva. Por ello, es imprescindible que el líder en el ramo mantenga un estrecho contacto con sus colaboradores para que éstos siempre se sientan motivados, importantes, como parte de un equipo y trabajando por metas y objetivos conjuntos, aportando sus fortalezas y habilidades individuales, formando equipos de trabajo multidisciplinario y consolidando una organización cada vez más fuerte y productiva, en un ramo empresarial que en ocasiones puede llegar a ser incierto.

El líder *ideal* que las empresas de la hospitalidad necesitan para repuntar en el mercado, como los casos de éxito anteriormente señalados, debería poseer al menos las siguientes cualidades:

- Óptimo conocimiento de todas y cada una de las áreas que integran el organigrama de la empresa, de sus funciones y operaciones, así como de sus colaboradores y/o empleados.
- Poseedor de una personalidad carismática, entusiasta y confiable, que despierte la confianza (“fe”) de sus empleados y les motive a trabajar a la consecución de los mismos objetivos.
- Con mentalidad emprendedora, para ir más allá de las metas evidentes, que a pesar del conocimiento de sus pares y/o cercanos competidores en el mercado, asuma el hecho de que el único con el que compite es *consigo mismo*.
- Aunque su ramo sea el hotelero o en salud, debe contar con la visión suficiente para organizar, distribuir y gestionar los recursos necesarios para la operación de su empresa, lo mismo físicos, financieros, materiales y humanos.
- Recordemos que la retórica era una de las cualidades más valoradas para los antiguos griegos; por ende, el líder ideal será quien posea capacidad de negociación, facilidad de palabra, que sea un estratega eficiente y con capacidad para la toma de decisiones.
- Aunado a lo anterior, con la apertura necesaria para pedir y escuchar sugerencias, comentarios, aportaciones y críticas, tanto positivas como negativas.

- Que, sin llegar a caer en los excesos del *mesianismo*, sirva de guía y ejemplo para poner a la práctica proyectos basados en el trabajo colaborativo y en equipo.

A lo largo de la historia han existido muchos ejemplos de empresarios de la industria de la hospitalidad que gozan del éxito momentáneo o de un vertiginoso encumbramiento. Pero que, por la volatilidad de los mercados internacionales, los cambios de gobierno, las crisis económicas o las variaciones en el ramo, terminan por claudicar en el intento y prefieren adentrarse a otro tipo de empresas. Muchos de ellos contaban con algunas capacidades de liderazgo, pero se olvidaron que el óptimo liderazgo empresarial se basa en el establecimiento de objetivos y estrategias para conseguir el éxito a *largo plazo*. Llegar es “fácil”, pero lo difícil es saber mantenerse.

Podríamos concluir señalando que hoy en día no basta sólo con ofrecer un producto de calidad. Es preciso contar, además, con excelentes prestadores de servicio que satisfagan las expectativas de los usuarios, que desarrollen su fidelidad y hagan inolvidable la experiencia hospitalaria, con base en una buena organización, gestión de recursos, estrategias y manejo operativo. La clave se basa en el trato humano, atento, cálido y amistoso, para que esta interacción entre empresa y cliente sea memorable.

## FUENTES DE CONSULTA

Bakan, J. (2004). *La Corporación*. Barcelona: Robinbook.

Betancourt, G. (2017). “Una definición de liderazgo”. En: *Forbes México*.

Consultado en: <https://www.forbes.com.mx/una-definicion-de-liderazgo/>

- Bornstein, A. y Bornstein, J. (s/d). "22 cualidades que hacen a un gran líder". En: *Entrepreneur en español*. Consultado en: <https://www.entrepreneur.com/article/273183>
- El Financiero (2018). "México, entre los países con mayores ingresos por turismo internacional de América". Publicado el 02 de septiembre de 2018 en: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-entre-los-paises-con-mayores-ingresos-por-turismo-internacional-de-america>
- Expansión (2018). "Este es el ranking de 'Los 100 empresarios más importantes de México' de 2018". Publicado el 22 de octubre de 2018 en: <https://expansion.mx/empresas/2018/10/22/ranking-de-los-100-empresarios-mas-importantes-de-mexico>
- García Triviño, M. C. (2007). *Guía para la investigación documental*. México: Trillas.
- Guerrero Rodríguez, R. (2015) "La construcción de una identidad cultural y el desarrollo del turismo en México". En: PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural (2015, 13 (5). España: Universidad de la Laguna. Consultado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88142120003>
- International Journal of Hospitality Management (Int J Hospit Manag) (2018). International Association of Hotel Management Schools. Consultado en: <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-hospitality-management>
- Korstanje, M. E. (2005). *Ciencia de la hospitalidad: un nuevo aporte epistémico para comprender el objeto del turismo*. Argentina: Universidad de Palermo. Consultado en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1331/#indice>
- Lang, F. (1927). *Metrópolis*. Weimar, Alemania: UFA.
- Lima-Santos, Gonçalves-Alencar, Andrade-Souza, y Gonçalves-Gândara (2018). "Tendencias del consumidor en turismo: la oferta en Paraná (Brasil) para demandantes de experiencias". En: *Revista de Investigaciones Turísticas # 16*. España: RUA, Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Consultado en: <https://investigacionesturisticas.ua.es/article/view/2018-n16-tendencias->

del-consumidor-en-turismo-oferta-en-parana-brasil-para-deman-  
dantes-de-experiencias

Lucas (2018). "El Evangelio Según Lucas" (10:25-37). En: *Sangrada Biblia en línea. Nuevo Testamento*. Consultada en: <http://biblia.catholic.net/>

Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar*. México: Tusquets.

Pandya, M., y Shell, R. (2007). *Liderazgo permanente*. México: Pearson.

RAE. (2018). Diccionario de la Lengua Española. España: RAE. Consultado en <http://www.rae.es/>

Schultz, D., Tannenbaum, S., y Lauterborn, R. (2007). *Comunicaciones de marketing integradas* (2a ed.). Buenos Aires: Granica.

---- (s/d) "Liderazgo: La herramienta elemental para ser un líder en los negocios". Consultado en: <https://www.liderazgo.co/>



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.