

HABILIDADES GERENCIALES

en sistemas de gestión de la calidad en empresas turísticas

*Gertrudis Yukary
Rodríguez Góngora
Magdalena de la Cruz Escamilla
Quintal
María Guadalupe Centeno Ley*

Universidad Autónoma
de Yucatán

RECIBIDO: 10 DE MAYO DE 2017
ACEPTADO: 28 DE AGOSTO DE 2017

RESUMEN

En este trabajo de investigación, se realiza un diagnóstico de habilidades gerenciales en el personal de mandos intermedios como un primer paso en la implementación de sistemas de gestión de la calidad. El objetivo del estudio es la identificación de las habilidades gerenciales para formar líderes de equipo eficaces, con el fin de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad H con enfoque en Desarrollo Organizacional (DO) en una empresa turística. La intervención se basó en un

enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo); en el aspecto cuantitativo, se utilizó una Escala de Habilidades Gerenciales, apoyada con técnicas de sesiones grupales y aplicando el modelo de cambio de Kurt Lewin. Las habilidades de comunicación, la toma de decisiones, las habilidades informáticas o tecnológicas, el manejo del estrés y el trabajo en equipo son las habilidades gerenciales que se deben impulsar. En conclusión, los gerentes reconocen la importancia de implementar sistemas de gestión de la calidad en la organización como



una herramienta administrativa de éxito y que el liderazgo, como parte de las habilidades gerenciales, es un elemento clave para la administración de la calidad.

Palabras clave: liderazgo, calidad, cambio.

ABSTRACT

The purpose of this research was to carry out a diagnosis of managerial skills in middle managers as a first step in the implementation of quality management systems. The objective of the study was to identify managerial skills to form effective team leaders to implement the Quality Management System H with an Organizational Development (OD) approach in a tourism company. The intervention was based on a quantitative-qualitative design; in the quantitative design using a Management Skills Scale supported by group session techniques and applying the change model of Kurt Lewin. Communication skills, decision making, computer or technology skills, stress management, and teamwork are the managerial skills that must be promoted. In conclusion,

managers recognize the importance of implementing quality management systems in the organization as a successful administrative tool and that leadership, as part of managerial skills, is a key element for quality management.

Keywords: leadership, quality, change.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) turísticas, se enfrentan a cambios vertiginosos por la globalización e introducción de tecnologías de la información que han tenido un gran impacto y actuación en la vida empresarial. De acuerdo a De Gregorio (2014), la región sur del país, incluido Yucatán, presenta una menor penetración tecnológica. En México, la industria restaurantera, además de ser el segundo segmento más importante del sector turismo, se destaca como una de las fuentes más relevantes en la generación de empleos directos (803 413) e indirectos (2.2 millones) (Inegi, 2009). En Yucatán, el turismo se considera como una de las actividades de mayor importancia para apun-

talar el crecimiento económico y la generación de empleos. Por lo anterior, las compañías turísticas sienten presión por la competitividad global; por consolidar modelos de negocios en ambientes cambiantes que les exigen una mejor estructura de trabajo, tanto en lo organizacional como a nivel de grupos y equipos.

La globalización exige a las organizaciones turísticas la incorporación de sistemas de gestión de la calidad, estrategia ubicada en el lenguaje empresarial y que incorpora elementos como la satisfacción del cliente, la mejora continua y la participación de los colaboradores mediante el trabajo en equipo y de cara a la resolución de problemas. Es indudable que la gestión de la calidad, se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida al éxito competitivo de una empresa.

La implementación de sistemas de gestión de la calidad genera cambios organizacionales en toda la estructura, los cuales solo se han trabajado desde la parte constitutiva, dejando los procesos humanos fuera del contexto; sin embargo, hoy en día los modelos de



implementación de sistemas de calidad reconocen su importancia, por lo que, desde su concepción, se basan en una estructura de equipos en donde se enfatiza el reconocimiento del grupo; además, se construyen sobre las fortalezas de los equipos, se impulsan la confianza y la participación, y se ejerce una estructura y normas de trabajo en equipo, por lo que la alta dirección y el personal de mandos intermedios, desde este nuevo contexto, no solo dictan órdenes, sino que participan en hacer que las cosas sucedan, por lo que requieren de desempeñar un rol personal importante en la formación de equipos efectivos.

De acuerdo con Newstrom (2007), para cumplir con este rol, el líder del equipo debe formarse con habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Las compañías de servicios turísticos, por el movimiento de la calidad, requieren modernos sistemas gerenciales, así como la formación especializada de recursos humanos con capacidad para afrontar los cambios continuos que genera la globalización, basados en el desarrollo, así como en el dominio del conocimiento y de las herra-

mientas administrativas. Estas organizaciones tienen un reto a corto plazo: la certificación de todos sus servicios como parte del Sistema Nacional de Certificación Turística que entró en vigor en 2017.

Muchos líderes no están capacitados para hacer el cambio hacia una estructura de equipos. Según Robbins y Judge (2011), el reto de los gerentes es aprender a ser buenos líderes de equipo, donde tendrán que aprender habilidades de comunicación y de solución de problemas, además de administrar conflictos y ser entrenadores (*coaches*). Identificar las habilidades gerenciales, al implementar un sistema de gestión de la calidad, permitirá conocer las fortalezas y el área de oportunidad de las mismas, y, con ello, desarrollar en conjunto planes de acción para formar líderes de equipo eficaces.

Por todo lo anterior, el objetivo del presente estudio es la identificación de las habilidades gerenciales para formar líderes de equipo eficaces, con el fin de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad H con enfoque en Desarrollo Organizacional (DO) en una empresa turística.

MARCO TEÓRICO

ORGANIZACIONES INNOVADORAS Y CAMBIANTES

Es indudable que la evolución de las compañías ha estado ligada al proceso de transformación de la sociedad y por esta razón, desde tiempo atrás, se viene estudiando; por ello, este trabajo tiene como propósito resaltar la evolución del concepto de organización desde un enfoque de cambio y necesidad de desarrollo de los individuos y equipos de trabajo.

El concepto de organización ha evolucionado con el paso del tiempo, presentándose como una coordinación racional de actividades en un ambiente de autoridad y responsabilidad; como un sistema social estructurado constituido por grupos e individuos que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos compartidos, adaptables a las exigencias de los entornos hasta definirse como

un conjunto de personas organizadas alrededor de equipos de trabajo interconectadas con propósi-



tos claros, definidos y bien delimitados que permitan lograr resultados por medio del mejoramiento continuo en su capacidad visualizar y crear un futuro que tenga significado para la empresa, sus colaboradores y la sociedad (Gil, & Alcover, 2005; Estrada, & Restrepo, 2010).

Estas empresas se caracterizan por tener una comunicación efectiva, decisión concertada, liderazgo organizacional, visión futurista y resultados sinérgicos (Restrepo, Estrada, & López, 2009).

“Cambiar o morir” es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo, pero muchos cambios en las compañías solo suceden como si fueran meros accidentes y no como una actividad intencional y orientada a conseguir una meta, es decir, un cambio planeado, el cual es una alteración de lo establecido y que como una constante dentro de las organizaciones, ha de estar plenamente justificado y tener la garantía de que será para mejorar la situación de partida. El cambio se debe aceptar

como una oportunidad y no como una amenaza.

Las empresas deben trabajar desde un enfoque de cambio planeado. Según Stoner (1995), citado en Garzón (2005), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. El cambio planeado persigue dos metas entre sí: adecuar la compañía a su entorno y modificar el comportamiento de los colaboradores. Para impulsar el cambio planeado dentro de las organizaciones, se requiere de intervenciones en DO.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO es una estrategia educativa planeada que, de acuerdo con Guízar (2013), ayuda a los administradores y al personal de la empresa a realizar sus actividades con mayor eficiencia y que, además, le ayuda a la misma a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos, como los que se presentan en los individuos, el entorno, las compa-

ñías y los equipos de trabajo, todo ello centrado en sus principios filosóficos.

Robledo (2012), apoyándose en las aportaciones de la planeación estratégica y la mejora continua, define al DO como una disciplina incluyente e impulsada por la alta dirección, que busca contribuir como estrategia sistémica a la eficacia y al cambio planeado, al enfocar, alinear y articular los procesos sustantivos al cumplimiento de la misión y a la mejora organizacional por medio de intervenciones de las ciencias del comportamiento, principalmente “en y desde” la madurez del sistema. El DO, como administración del cambio planeado, se emplea en las empresas para resolver problemas actuales, adaptarse o impulsar futuros cambios.

Kurt Lewin, pionero de la psicología social y de la escuela Gestalt, asevera que para generar un cambio organizacional deben recorrerse tres etapas: Descongelamiento, Cambio o movimiento y Recongelamiento, y que este cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, denominándolas como un



campo de fuerzas divididas de dos tipos: impulsoras y restrictivas. Las fuerzas impulsoras son aquellas que contribuirán al cambio planeado y, por el contrario, las restrictivas tratarán de impedir dicho cambio.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la actualidad es indudable que la gestión de la calidad constituye una respuesta a los nuevos retos que se plantean las empresas, como la globalización de los mercados, la aceleración de los cambios tecnológicos, las demandas de clientes cada vez más exigentes y un entorno cambiante al que deben adaptarse para sobrevivir.

La calidad es trabajo de todos, pues requiere de pasos y procesos interrelacionados y bien definidos, dirigidos por un grupo de líderes dentro de las compañías conscientes de que los problemas de mala calidad afectan a los individuos, a las organizaciones y a la sociedad; que no es un estatus, sino un proceso de mejora continua, impulsado por cubrir las necesidades y satisfacción de los clientes, y que está en constante cambio. Un sistema de gestión de la calidad

está compuesto por una serie de principios, prácticas y técnicas que dirigen a una empresa hacia la mejora continua.

Se ha comprobado que el sistema de gestión de la calidad, por sí mismo, no ha tenido los resultados positivos esperados, además de que se reconoce un gran déficit en la generación de cambios integrales (Camisón, Cruz, & González, 2006); por ello, es importante implementar sistemas de gestión de la calidad con enfoque de DO. Cuando se habla de sistemas de gestión de la calidad no se contempla la cuestión del cambio organizacional, es decir, sus efectos en los colaboradores, los roles de cada miembro, la resistencia al cambio, su impacto en la cultura de la compañía, donde el DO se convierte en una estrategia poderosa para minimizar los efectos negativos que trae consigo el cambio organizacional.

Robledo (2012) menciona que el DO y la calidad son metodologías que deben ser complementarias, pero que demuestran una disfuncionalidad como parte de su gestión, debido a que el primero se apoya en los procesos hu-

manos desde la premisa de que el cambio, se debe dar en las personas y, en consecuencia, en la organización, mientras que la segunda hace énfasis en el aspecto tecnológico, cambiando al sistema y, con ello, la cultura y las personas. Esta disfuncionalidad, de acuerdo con este autor, se debe convertir en complementariedad, impulsando el compromiso de la alta dirección, el liderazgo, el trabajo en equipo, el involucramiento de las personas y la planeación estratégica, entre otros.

El modelo heurístico de implementación de un sistema de gestión de la calidad, integra en sus fases actividades esenciales, como cambio de cultura, formación y estructura de equipos de trabajo, basadas en el compromiso y liderazgo de la alta dirección. De acuerdo con Camisón, Cruz y González (2006), la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en proyectos de equipo, ha probado ser la estrategia más exitosa para la transformación hacia la calidad.



SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN TURÍSTICA

En el año 2004, México ocupó el octavo lugar en la captación de turistas y el duodécimo en la captación de divisas por actividades turísticas. Asimismo, en 2015 se confirmó que el país regresó a la lista de los diez lugares más visitados a escala global con más de 29 000 000 de turistas internacionales y un crecimiento del 21 % (Rifai, 2015, en entrevista del periódico *Excelsior*). El turismo es un vector de la globalización, porque promueve flujos financieros, de mercancías, de personas y de ideas a nivel planetario.

La Secretaría de Turismo (Sectur, 2014) anunció la creación del Sistema Nacional de Certificación Turística, que otorgará “certificados de calidad” a los prestadores de servicios turísticos, ya sean personas, empresas o destinos, para promover directamente mejoras en el sector y con la finalidad de que los visitantes nacionales e internacionales disfruten de servicios conforme a los más altos estándares de calidad. Se basará en seis principios: enfoque en el turista; cultura de la calidad; re-

gulación participativa; marca única de calidad; promoción y posicionamiento; y mejora continua.

Las empresas del sector turismo, se basan en su recurso humano para el logro de sus objetivos empresariales; por ello, se requiere de modelos y metodologías adecuados acordes con su realidad, para la implementación de un sistema de gestión de la calidad donde los miembros sean agentes de cambio activos desde el enfoque del DO, creando escenarios de aprendizaje y comunicación que impulsen la productividad y competitividad, y, con ello, la supervivencia de este importante sector del ramo empresarial.

HABILIDADES GERENCIALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD TURÍSTICA

El rol que los mandos intermedios desempeñan durante la implementación del sistema de gestión de la calidad, se presenta a continuación:

- Participar en la delineación y documentación del sistema de gestión de la calidad;

- Definir responsabilidades, competencias y relaciones entre los colaboradores (formación de equipos de trabajo);
- Aportar soluciones y verificarlas;
- Aprobar los documentos del sistema (procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo);
- Supervisar y controlar;
- Liderar equipos de trabajo.

Cuando el sistema de gestión de la calidad esté implementado, el personal de mandos intermedios verá reducidas sus labores de supervisión y control por las de coordinación y planificación. Para cumplir con este rol, el personal de mandos intermedios tendrá que adquirir habilidades intelectuales, técnicas y humanas, al igual que la alta dirección.

Una de las características centrales de los sistemas de gestión de la calidad, es la estructura de los equipos de trabajo, siendo la esencia de la administración de la calidad el mejoramiento de los procesos y la participación activa de los miembros como pieza clave para este propósito. Todas las técnicas y procesos requieren



de altos niveles de contacto y comunicación, respuesta y adaptación, así como de secuencia y coordinación.

Con el paso del tiempo, se han identificado cinco objetivos que deben de cumplir los equipos de trabajo:

- Ser lo suficientemente pequeños para ser eficaces y eficientes;
- Ser capacitados de manera adecuada en las habilidades que los miembros requieran;
- Tener el tiempo suficiente para trabajar en los problemas a enfrentar;
- Tener la autoridad para solucionar los problemas y poder implementar acciones correctivas; y
- Tener un “campeón”, es decir, un líder, cuyo trabajo sea ayudar al equipo a superar cualquier obstáculo que se pudiera presentar (Robbins, & Judge, 2011).

METODOLOGÍA

Se trata de un estudio con enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) descriptivo. Los participantes en esta investigación fueron doce gerentes de una empresa privada del sector turismo ubicada

en la zona arqueológica de Uxmal, que colinda con la población de Santa Elena, Yucatán.

Para los fines de esta investigación, se utilizó un instrumento con escala tipo Likert, de acuerdo con las necesidades detectadas por el sistema cliente y con base en la teoría contemporánea en habilidades gerenciales para evaluar la efectividad gerencial.

La Escala de Habilidades Gerenciales tiene como propósito medir las habilidades del personal de mandos intermedios, que se define “como las habilidades para manejar la propia vida y las relaciones con otros” (Whetten, & Cameron, 2005). Es el vehículo para producir resultados eficaces en las organizaciones, el cual consta de tres secciones.

La sección uno integra treinta y cinco reactivos de cinco opciones de respuesta, que van de 1 = “Nunca” a 5 = “Siempre”, y mide siete habilidades gerenciales:

- Liderazgo: habilidad para conseguir que cada uno de los miembros del grupo o equipo, haga lo que tiene que hacer (desde dentro del mismo grupo o equipo);

contiene cinco reactivos con un alfa de Cronbach = .73

- Comunicación: habilidad que mide la percepción que tienen acerca de la comunicación los colaboradores entre sus compañeros del mismo nivel, con su jefe inmediato y a nivel organizacional; contiene cinco reactivos con un alfa de Cronbach = .78
- Toma de decisiones: habilidad de cortar o minimizar la dificultad; formar un juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable; es decir, es la consideración y lección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado; contiene cinco reactivos con un alfa de Cronbach = .77
- Trabajo en equipo: habilidad para conocer opiniones y puntos de vista distintos a los nuestros y que probablemente nunca se nos hubiesen ocurrido, permitiendo encontrar y evaluar los variados factores que confluyen en los problemas que tengamos que resolver; contiene cinco reactivos con un alfa de Cronbach = .75



- Resolución de conflictos: habilidad para identificar los problemas y sus orígenes, analizar situaciones complejas e intrincadas y solucionar problemas al eliminar sus causas; contiene cinco reactivos con un alfa de Cronbach = .85
- Actitud frente al cambio: habilidad para adaptarse al entorno y manejar nuevas fuerzas de cambio internas y/o externas; contiene cinco reactivos con un alfa de Cronbach = .88
- Motivación: fuerza interna que brota en el interior de las personas y que las lleva a conseguir incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades; contiene cinco reactivos con un alfa de Cronbach = .91. Por ejemplo: “Hablo con entusiasmo sobre lo que se tiene que lograr”

La sección dos consta de diez reactivos con opciones de respuesta del 1 al 10, que evalúan las habilidades técnicas y conceptuales de los gerentes. El número 1 representa la calificación más baja e indica que no se cuenta con la habilidad de estudio, mientras que

el número 10 representa la calificación más alta e indica que sí se cuenta con ella. Las habilidades medidas en esta sección son: Capacidad de planificación y organización; Conocimiento de *software* y herramientas informáticas; Motivación por la calidad en el servicio; Relaciones interpersonales; Supervisión y seguimiento de los procesos; Administración efectiva del tiempo; Manejo del estrés; Compromiso con la empresa; Conducción de reuniones de trabajo efectivas; y Efectividad gerencial.

La sección tres contempla dos reactivos que miden el nivel de importancia que los gerentes le dan a diversos aspectos empresariales, como Planeación estratégica; Pago por desempeño o salario flexible; Alianzas estratégicas; Medición de la satisfacción del cliente; Implementación de sistemas de gestión de la calidad; Definición clara de la misión y visión corporativas; Presencia de equipos de trabajo eficaces; y Capacitación y entrenamiento del personal. De igual manera, esta sección contempla una pregunta abierta: ¿qué habilidades bus-

caría identificar en una persona que ocupa un cargo gerencial para que sea efectiva? La información fue analizada con el programa SPSS versión 19.

SESIONES GRUPALES

La técnica de sesiones grupales tuvo como propósito generar una discusión constructiva acerca del tema de estudio, así como del proceso que se está realizando para la consecución de los objetivos de la investigación. Es una conversación en su totalidad, donde hay un intercambio de interlocuciones. Esta técnica se llevó a cabo con los jefes de área de la empresa, a quienes se les motivó para responder algunas preguntas detonantes que emitieran sus opiniones. Las preguntas detonantes se basaron en un análisis de los dos tipos de fuerzas que son producto del comportamiento de la compañía: las que ayudan a que el cambio se efectúe (impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (restrictivas). La opinión de los participantes permitió la obtención de información importante para la generación de planes de acción.



En el procedimiento de consultoría desarrollado para trabajar con la empresa, se tomó el modelo de cambio de Kurt Lewin, que se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable (Guízar, 2013) y está compuesto por las siguientes etapas:

a) Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su nivel de comportamiento. Todo el personal debe involucrarse en el desaprendizaje. Para esta fase, se plantea un primer encuentro con la alta dirección, cuyo resultado es establecer las bases de la relación de trabajo (sistema cliente); hacer contacto con el personal de mandos intermedios o gerencial, para tener un primer contacto y agendar la recolección de los datos; así como levantar la información a través de técnicas y actividades, que son instrumentos diseñados a la medida de las necesidades reportadas para, posteriormente, comunicar los resultados

obtenidos. Una vez adoptada la decisión de acuerdo con los resultados, se pasa a la definición de las estrategias de la implementación del sistema de gestión de la calidad, comprometiendo a todos los líderes. En esta etapa, se constituyen las comisiones y equipos de trabajo en un clima de seguridad y tranquilidad. Es importante socializar en toda la empresa la formalización del cambio, adoptando algún símbolo con un discurso breve y esperanzador para todos.

Esta etapa está conformada por tres sesiones de trabajo, que abordan los siguientes temas:

- 1) Inicio del camino hacia la calidad: su objetivo consistió en identificar el panorama general sobre la competitividad empresarial y el papel de los sistemas de gestión de la calidad de la compañía;
- 2) Cultura organizacional hacia la calidad: tuvo como propósito identificar la cultura de la empresa y relacionarla con la calidad,

además del papel de los gerentes con los cambios organizacionales. En esta sesión, se aplicó el instrumento de Escala de Habilidades Gerenciales y se desarrolló la técnica de sesiones grupales;

3) Modelo de implementación de sistemas de gestión de la calidad: el cambio como proceso organizacional: consistió en describir el modelo de trabajo a implementar en la compañía, así como la importancia del cambio como proceso organizacional. En esta sesión, se presentaron los resultados del diagnóstico para retroalimentar de manera óptima a los gerentes y, con ello, identificar las líneas de acción a trabajar, además de realizar los compromisos y responsabilidades, tanto a nivel individual como grupal, que se requieren para el logro del objetivo organizacional.

b) Cambio o movimiento: consiste en desplazar a la organización hacia un nuevo estado, aplicar la reingeniería de procesos, definir metas concretas y objeti-



vas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazos. En esta fase, se definen la situación y las necesidades de cambio, se evalúan los problemas encontrados y se trazan metas y objetivos de cambio; para ello, se pretende llevar a cabo un análisis cuantitativo de la información y un análisis cualitativo de la sesión grupal. Se integrará la información para agendar una sesión de retroalimentación con el equipo gerencial, para compartir opiniones y establecer prioridades sobre las que se desee trabajar con base en metas y objetivos definidos.

- c) **Recongelamiento:** se estabiliza la empresa y requiere como apoyo los mecanismos de la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional. En esta fase, se pretenden desarrollar las acciones programadas. Se realizarán sesiones de capacitación para el logro de los objetivos. Se trata de que lo que hasta ayer era una novedad, se convierta en la rutina habitual del trabajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los participantes en esta investigación fueron doce gerentes de una empresa privada del sector turismo ubicada en la zona arqueológica de Uxmal, que colinda con la población de Santa Elena, Yucatán. De los doce gerentes, 17 % (2) son del sexo femenino y 83 % (10), del sexo masculino. En cuanto al nivel de escolaridad, 33 % (4) tienen licenciatura, 42 % (5), bachillerato y, finalmente, 25 % (3) solo una carrera técnica. Se encontró que la antigüedad de los gerentes fluctuaba desde ocho meses hasta nueve años dentro de la compañía.

Siguiendo el modelo de cambio de Kurt Lewin, descrito en la sección anterior, se describen las fases realizadas y los resultados obtenidos en el presente estudio diagnóstico:

I. DESCONGELAMIENTO

En esta etapa es importante desarraigarse de los comportamientos o prácticas que desean modificarse; para ello, se requiere que los colaboradores sientan insatisfacción por la situación actual para poder asumir el cambio, así como generar que

tengan motivación para alcanzar el estado deseado.

Para la determinación del problema, se analizaron los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados y en la técnica de sesiones grupales desarrollada.

En la tabla 1, se puede observar que las habilidades Liderazgo ($M = 4.48$) y Trabajo en equipo ($M = 4.44$) obtuvieron las medias más altas, mientras que las habilidades Toma de decisiones ($M = 3.92$) y Comunicación ($M = 3.88$), las medias más bajas.

Tabla 1. Medias y desviaciones estándar obtenidas para cada una de las habilidades gerenciales.

Habilidad	Media	Desviación estándar
Liderazgo	4.48	.52
Comunicación	3.88	.58
Toma de decisiones	3.92	.58
Trabajo en equipo	4.44	.55
Resolución de conflictos	4.16	.63
Actitud frente al cambio	4.28	.70
Motivación	4.36	.77

Fuente: elaboración propia.



Al ser la Comunicación la habilidad con la media más baja y considerada como un proceso estratégico mediante el cual los directivos, en general, transmiten e intercambian efectivamente información importante y vital para los procesos organizacionales, se indica que es una de las primeras habilidades que se deben impulsar dentro del equipo para el desarrollo de nuevas relaciones de trabajo. De igual manera, la Toma de decisiones, siendo una habilidad característica y específica de las personas que ocupan cargos de poder y autoridad, que marcan

el rumbo y futuro de una empresa, obtuvo una media baja y, con ello, la importancia de impulsarla en el nivel gerencial, para encontrar soluciones efectivas a las problemáticas de la compañía (véase tabla 1).

La tabla 2 muestra que las habilidades con las medias más altas son: Motivación por la calidad en el servicio ($M = 9.40$), Capacidad de planificación y organización ($M = 9.20$) y Relaciones interpersonales ($M = 9.20$). Por el contrario, las medias más bajas son: Conocimiento de *software* y herramientas informáticas ($M = 6.00$), Manejo

del estrés ($M = 7.20$) y Administración efectiva del tiempo ($M = 8.00$).

Se puede observar que las habilidades técnicas con las medias más bajas son: Administración efectiva del tiempo, que permite el logro de los objetivos de la empresa de acuerdo con el plan de calidad propuesto; Manejo del estrés, que tiene consecuencias negativas en el rendimiento de los gerentes; y Conocimiento de *software* y herramientas informáticas, y su utilización efectiva en el análisis de la información de datos estadísticos, que en forma integral se miden en términos de efectividad gerencial, las cuales se requieren desarrollar ampliamente en los gerentes (véase tabla 2).

Respecto a la pregunta: ¿cuáles son las herramientas prioritarias asociadas actualmente con el éxito administrativo de las empresas?, el gerente general y los demás directivos contestaron siete categorías principales: Planeación estratégica; Medición de la satisfacción del cliente; Implementación de sistemas de gestión de la calidad; Definición clara de la misión y visión corporativas; Presencia

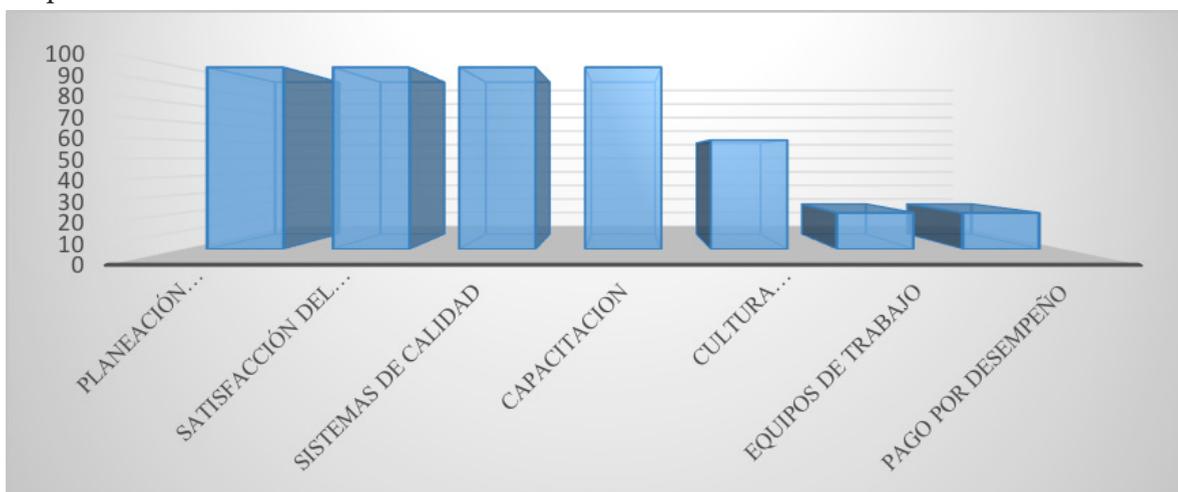
Tabla 2. Medias y desviaciones estándar obtenidas para cada una de las habilidades gerenciales técnicas y conceptuales.

Habilidad	Media	Desviación estándar
Capacidad de planificación y organización	9.20	1.09
Conocimiento de software y herramientas informáticas	6.00	2.55
Motivación por la calidad en el servicio	9.40	.89
Relaciones interpersonales	9.20	1.09
Supervisión y seguimiento de los procesos	8.80	.84
Administración efectiva del tiempo	8.00	.71
Manejo del estrés	7.20	2.17
Compromiso con la empresa (misión y visión)	8.80	1.79
Conducción de reuniones de trabajo efectivas	8.60	1.67
Efectividad gerencial	8.60	.55

Fuente: elaboración propia.



Figura 1. Comparación de resultados sobre herramientas prioritarias de éxito administrativo en una empresa.



Fuente: elaboración propia.

de equipos de trabajo eficaces; Pago por desempeño o salario flexible; y Capacitación y entrenamiento del personal. Los resultados se pueden observar en la figura 1.

La figura 1 nos muestra siete herramientas de éxito que los gerentes consideran que deben ser parte de la administración de una empresa. Las primeras cuatro, donde los gerentes coincidieron al 100 %, son: Planeación estratégica; Medición de la satisfacción del cliente; Implementación de sistemas de gestión de la calidad; y Capacitación y entrenamiento del personal. La Definición clara de la misión

y visión corporativas ocupó el quinto lugar, mientras que las siguientes herramientas obtuvieron valoraciones menores; dentro de estas, se encuentra, con 20 %, la Presencia de equipos de trabajo eficaces.

En relación con la pregunta: ¿qué habilidades buscaría identificar en una persona para que sea un gerente efectivo?, las respuestas se centraron en los siguientes rubros: Liderazgo (40 %), Trabajo en equipo (40 %), Comprometido (5 %), Honesto (5 %), Que sepa escuchar (5 %), Creativo (5 %).

La estructura de la sesión grupal estuvo conformada por una pregunta que estaba en-

focada en describir las fuerzas impulsoras y restrictivas de la compañía. Se analizaron las respuestas, las cuales se transcribieron y, posteriormente, se informó a los participantes.

Para la pregunta: ¿cuáles son las fuerzas impulsoras y restrictivas que se presentan en la organización?, se mencionaron las siguientes (véase tabla 3):



Los resultados anteriores se socializaron en una reunión con los jefes de área y el gerente general, donde, asimismo, se tomó la decisión de desarrollar acciones para impulsar el cambio en la empresa, definiéndose estrategias de implementación donde todos los jefes de área se comprometieron al logro de los objetivos.

En la etapa de Descongelamiento, se resalta la importancia de que todo el personal del nivel gerencial reconozca su estado actual y descubra que existe un estado ideal que se puede obtener desde ellos mismos, mediante el compromiso y adaptación de una actitud hacia el cambio.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones de esta etapa: se encontró que los gerentes desconocen la misión y visión de la empresa, las cuales se encontraban en revisión en el momento del estudio.

II. CAMBIO O MOVIMIENTO

Como parte del proyecto, se derivaron reuniones de planificación con los jefes de área, donde se establecieron las acciones a realizar dentro del

Tabla 3. Resultados del análisis de campo de fuerzas de Kurt Lewin realizado en la sesión grupal.

Fuerzas impulsoras	Fuerzas restrictivas
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa • Liderazgo • Gusto por el trabajo que desarrolla • Confianza por parte de la alta dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación no es efectiva • No se conoce la cultura de la compañía • No se le hace partícipe de los objetivos organizacionales • No hay trabajo en equipo • Falta de compromiso en los procesos de calidad • No hay capacitación continua • No se selecciona al personal de acuerdo con su perfil

Fuente: elaboración propia.

mismo. Es importante resaltar tanto la participación como los puntos de vista de los jefes de área, quienes con sus comentarios y sugerencias lograron el establecimiento de metas e intenciones de acción. Se trabajó con el desarrollo del plan de intervención para dar respuesta a las problemáticas encontradas, estableciendo objetivos y estrategias reales de aplicación.

La sesión de retroalimentación de esta intervención, se efectuó en diciembre de 2015 con el gerente general y los demás directivos, donde se presentaron los resultados obtenidos en la etapa del diagnóstico,

los cuales se analizaron en forma grupal. Al presentarles los resultados, los participantes eligieron la forma de trabajar y con base en esta selección, discutieron y acordaron las líneas de acción a desarrollar. Cada gerente seleccionó una habilidad, que puntuó con la media más baja de acuerdo con su perfil, para analizarla y realizar propuestas de implementación al respecto. Al final, la presentó al grupo y cada participante complementó las estrategias presentadas. De igual manera, en la misma sesión se eligió un nombre para el programa a implementar, el cual



fue “Programa de Renovación y Cambio: Águila”.

Dentro de la discusión generada por los directivos participantes, se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Los gerentes concuerdan que los resultados obtenidos en el diagnóstico son un reflejo real de su actuación laboral;
- 2) Los directivos coinciden en que el papel que desempeñan para el logro de los objetivos de la empresa es importante, pero saben que les falta mayor capacitación y entrenamiento en habilidades sociales, técnicas y conceptuales;
- 3) Los gerentes perciben que la compañía siempre está trabajando en situaciones de urgencia y que no existe una planificación estratégica que les permita potencializar sus habilidades;
- 4) Los directivos aceptan el compromiso de impulsar sus habilidades, tanto para su desarrollo personal como de su equipo de trabajo.

III. RECONGELAMIENTO

En esta etapa se busca crear una cultura de cambio en la empresa, que permita el establecimiento de nuevos hábitos y comportamientos encauzados a alcanzar un estado ideal de bienestar y desarrollo organizacional. Es conveniente enfatizar que esta etapa requiere de un mediano a largo plazos para generar y medir los cambios programados, sumado a un constante seguimiento y retroalimentación durante su desarrollo, para, con ello, tomar las decisiones adecuadas que permitan el logro de los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

Las empresas del ramo turístico tienen una fuerza indiscutible en la generación de divisas y de impulso para la economía del país, por lo que desarrollar planes de acción con enfoque en DO es una necesidad en estos tiempos de cambio constante.

En la literatura existen pocas investigaciones sobre equipos de trabajo y gestión de la calidad total, pero con el paso del tiempo y de acuerdo con la evolución que han tenido es-

tos sistemas, se ha consolidado la orientación hacia las personas de la corporación como base fundamental para generar los cambios que esta requiere y que se producirán con mucha fuerza durante la implementación de los sistemas de gestión de la calidad.

Los resultados alcanzados en la primera fase del programa fueron vitales para el logro de los objetivos y permitieron el establecimiento de líneas de acción planificadas y discutidas por los mismos gerentes, lo que dio pie a la planificación de futuras intervenciones basadas en el contexto real de la organización.

Desde el inicio del proyecto, se acordó con la alta dirección realizar un proyecto participativo en el que los jefes de área y colaboradores operativos pudiesen aportar ideas, tanto para la mejora de la empresa como para la potencialización de las habilidades gerenciales, debido a que aquella se encontraba en momentos de cambio y los jefes de área debían estar preparados para afrontarlos y adaptarse. Esta premisa fue importante, porque es el primer paso para generar identidad y pertenencia



de los gerentes hacia la compañía, y, con ello, el compromiso y adopción del proyecto para el logro de los objetivos.

La Escala de Habilidades Gerenciales nos permite identificar que las habilidades de Comunicación y Toma de decisiones son áreas de oportunidad que se deben potencializar en los gerentes para dirigirlos hacia un liderazgo de equipo.

De las dimensiones de habilidades técnicas y conceptuales, las que resultaron con una media baja son Conocimiento de *software* y herramientas informáticas, seguida de Manejo del estrés. Con los avances en tecnología, las empresas restauranteras deben apoyarse en estas herramientas para facilitar la toma de decisiones y tener monitorizados sus procesos; asimismo, los gerentes deben estar capacitados en la utilización de los equipos, pues las nuevas tecnologías ya están alcanzando a las industrias hotelera y de servicio de alimentos y bebidas.

Un hallazgo de relevancia fue el tema de trabajo en equipo, pues en la escala de medición utilizada tuvo una alta calificación como parte de los resultados, lo que indicaría que

los gerentes reconocen que trabajan con ese principio grupal; sin embargo, en la sesión grupal se mencionó que una de las fuerzas restrictivas que se tienen es la falta de trabajo en equipo, lo que demuestra la importancia de realizar mediciones cuantitativas y cualitativas de una misma variable, para poder confirmar si existe una problemática y, así, trabajar en ello.

Los directivos coinciden en que una herramienta administrativa de éxito prioritaria en las corporaciones, es la implementación de sistemas de gestión de la calidad, siendo conscientes que esta conlleva cambios organizacionales profundos que exigen estar mejor preparado para enfrentarlos. Por el contrario, muy pocos gerentes coinciden en que la presencia de equipos de trabajo eficaces sea una estrategia indispensable para la mejora continua de la empresa, por lo que esta ausencia es un área de oportunidad que se debe trabajar durante el desarrollo del proyecto.

De igual manera, los directivos reconocen que el liderazgo es un elemento clave para el desarrollo de la compañía,

pues los líderes son capaces de mejorar y alcanzar la excelencia. La implementación de un sistema de gestión de la calidad requiere de cambios en los procesos de trabajo, en el diseño y en las especificaciones del producto o servicio, pero sobre todo en las mentes y voluntades de los miembros de la organización, por lo que los cambios profundos en esta, así como la implicación de los colaboradores en el proyecto pueden explicar el esfuerzo renovado día con día que exige la excelencia (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Estos resultados se derivan de las percepciones propias de los directivos, por lo que sería adecuado evaluar estas mismas habilidades desde la percepción del personal operativo, para tener una visión más completa del trabajo de los gerentes.

El liderazgo de equipo requiere de habilidades técnicas, humanas o sociales y conceptuales, ya que estas sustentan la capacidad de influencia y movilización de los miembros del equipo. De acuerdo con el elemento que se requiera para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, por



ejemplo, gestión de procesos, comunicación, autonomía, entre otros, se requerirá un grado de poder o influencia que el líder del equipo debe ejercer en sus colaboradores.

Este trabajo representa un resultado de consultoría basado en el enfoque del DO, donde podemos apreciar que estos asesores son expertos en el cambio planeado y que esta misma *expertise* los posibilita para crear mecanismos de participación en los mismos miembros de la corporación en todos sus niveles, siendo este el objetivo principal del DO: educar y preparar a las empresas para el cambio, haciéndolas conscientes de que en ellas está la respuesta para incrementar su productividad y competitividad.

Las organizaciones se transforman día con día y dentro de ellas coexisten individuos que forman equipos, los que, a su vez, representan a las mismas. Este trabajo tuvo el propósito de dar respuesta a las preguntas: ¿es imprescindible el liderazgo para el éxito en la implementación de un sistema de gestión de la calidad? y ¿por qué el líder consigue algo que no consigue el que no lo

es? Además, nos permitió obtener una respuesta afirmativa a estas interrogantes, así como reconocer las competencias que un líder debe tener en la influencia de su equipo de trabajo.

Hay que reconocer que las compañías están en tiempos de cambio constante y que los sistemas de gestión de la calidad están tomando fuerza, y que con esa proyección, los consultores deben estar preparados para generar empresas competitivas y productivas utilizando las estrategias del DO.

En nuestra experiencia dentro de las corporaciones existe, aunque muchas veces no se dice, la necesidad imperante de formar un personal de mandos intermedios en habilidades gerenciales, pues se observa un desgaste de energía, fuerza, tiempo, objetivos no cumplidos, falta de motivación, rotación de personal en aumento y muchas otras situaciones que repercuten negativamente en el desarrollo de las organizaciones cuando el líder del equipo no está preparado para afrontar los cambios que el mundo globalizado le presenta.

Los sistemas de gestión de la calidad, se deben ver con nuevos ojos, porque ya no solo se delimitan a establecer procesos, procedimientos o planes de calidad, sino que, además, establecen que los equipos de trabajo son la estrategia esencial para la implementación de la calidad; esto nos motivó a desarrollar este trabajo, pero durante el estudio, se hizo evidente que no puede haber equipos de trabajo eficaces sin un liderazgo eficiente, por lo que seguiremos realizando investigaciones al respecto, así como creando estrategias y metodologías eficaces de implementación de sistemas de gestión de la calidad con enfoque en DO, que apoyen a las organizaciones hacia la mejora continua, junto con personas y equipos sólidos, para enfrentar los cambios de hoy y de un futuro próximo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) (2012). Cifras del sector restaurantero. Recuperado el 30 de abril de 2015, de <http://www.canirac.org.mx/pdf/cani->



- rac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf
- Camisón, C., Cruz, S., & González T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson Educación.
- De Gregorio, Montserrat (2014). Impacto de las TICs en el Sector Turístico. Universidad de Valladolid. Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales y del Trabajo. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/8459>
- Estrada, M. S., & Restrepo, L. S. (2010). Modelo de liderazgo para dirigentes organizacionales comprometidos con el cambio. Encuentro Internacional en Administración de la Ascolfa. Cali, Colombia.
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. M. (2005). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Guízar Montufar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Educación.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2011). La industria restaurantera en México. Censos económicos 2009-2011. Recuperado el 30 de abril de 2015, de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf
- (2015). Censos económicos 2014. Recuperado el 27 de abril de 2015, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/n>
- (2009). Censos económicos 2009. México. Recuperado el 27 de abril del 2015. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx>
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12.ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Restrepo de Ocampo, L. S., Estrada Mejía, S., & López Duque, M. E. (2009). Los seres humanos en la trans- formación organizacional. *Revista Scientia et Technica*, xv(42). Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira, 351-356.
- Rifai, T. (2015). *Turismo internacional; México, entre los 10 destinos favoritos*. Madrid: periódico *Excelsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/04/17/1019219>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robledo Ruiz, E. (2012). *Desarrollo organizacional: enfoque convergente de investigación-acción*. México: Trillas.
- Secretaría de Turismo (Sectur) (2014). Compendio estadístico del turismo en México 2014. Recuperado de http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2014_
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6.ª ed.). México: Pearson.

