

TEMA 3. LA COMPONENTE HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN. NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO.

INTRODUCCIÓN.

A parte del planteamiento realizado en el tema 1 de este módulo, en el sentido de concebir la dirección como un proceso en el que se llevan a cabo una serie de funciones, nos interesa conocer que hacen en la práctica los directivos, entendiendo por tal toda persona con responsabilidades de gestión independientemente del nivel que ocupe dentro de la empresa (alta dirección, directivos de nivel intermedio o supervisores de primera línea). Por ello nos ocuparemos seguidamente de la naturaleza del trabajo directivo.

Existen algunos rasgos que deben ser tenidos en cuenta por los directivos de las empresas turísticas a la hora de realizar sus funciones administrativas. No hay ni que decir que las funciones y las técnicas de dirección son de aplicación general, sin embargo, el sector turístico presenta una serie de particularidades que hacen necesario una atención especial.

ENFOQUES SOBRE EL TRABAJO DEL DIRECTIVO.

Como ya hemos dicho anteriormente, consideramos directivo toda persona con responsabilidades de gestión independientemente del nivel que ocupe dentro de la empresa.

Por ello antes de ver que es lo que hace realmente un directivo vamos a detenernos en la jerarquía administrativa.

Vamos a ver brevemente cada uno de los niveles de la pirámide de la que forman parte los administradores de una empresa.

En la cúspide de la organización tenemos los altos **directivos o la alta dirección**, por lo que son los administradores del nivel superior, tienen la responsabilidad total de una empresa, son los que fijan la visión y la misión de la organización y tienen el mayor poder.

Descendiendo por la pirámide tenemos los **directivos medios**, informan a la alta dirección sobre el funcionamiento detallado de la empresa, además de desarrollar planes para implementar las metas generales establecidas por los altos directivos. Establecen objetivos tácticos, los cuales enfocan a los asuntos departamentales y describen los resultados necesarios, establecen objetivos operacionales que se enfocan a asuntos a corto plazo.

Directivos de primera línea o supervisores, son los únicos administradores que no supervisan el trabajo de otros administradores, sino que supervisan y evalúan el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. Están en contacto directo con el núcleo de operaciones, es decir con el personal de la empresa que se encarga de llevar a cabo la actividad principal de la misma.

El número de niveles varía en función de la organización. Conforme vamos ascendiendo en la pirámide organizacional el número de personas de cada nivel disminuye.

La tendencia actual en la mayoría de las empresas es que sean cada vez más planas, es decir que los niveles de esta jerarquía disminuyan, es decir, se tiende a flexibilizar la jerarquía y a desarrollar una actitud de mayor participación, mayor poder de decisión de los trabajadores que tratan directamente con el cliente. Tradicionalmente las empresas del sector turístico y especialmente la hostelería han sido y sigue siendo una actividad excesivamente jerarquizada. En estos momentos la experiencia dice que no hay necesidad de organizaciones tan jerarquizadas y con escalas de mando tan marcadas. La “atención personalizada”, la calidad, etc. requieren acciones rápidas, directas y eficaces que tienen que llevarse a cabo por personal responsable, en el que se delega todo lo necesario para poder satisfacer al cliente sin necesidad de tener que “consultar al jefe”.

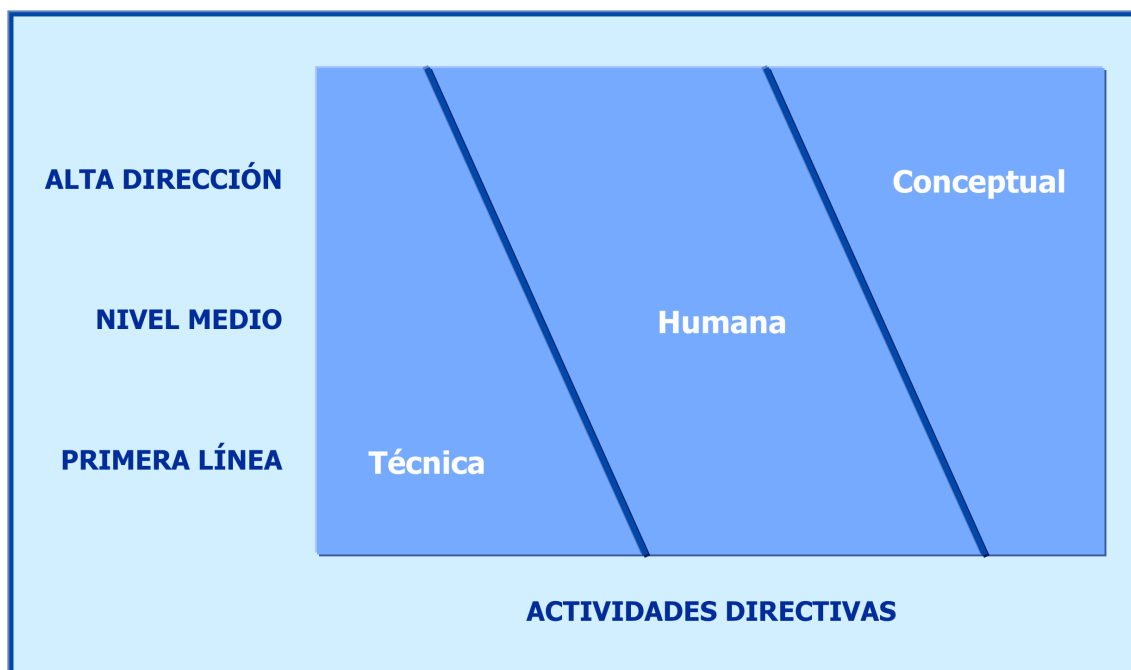
El trabajo de estos administradores no es universal, sino que varía según el nivel y según la organización, no obstante es necesario que las personas que ocupan el puesto de administrador dispongan de una serie de habilidades técnicas, humanas y conceptuales, entendiendo por habilidades técnicas aquellas que una persona adquiere con el tiempo o habilidades para realizar mecánicamente una tarea específica, como puede ser recabar información, analizar datos, emitir una factura, hacer el check-in/out, realizar el arqueo al terminar la jornada, elaborar el menú, etc. En definitiva, habilidad y

conocimiento para realizar la mecánica de un trabajo particular. Estas habilidades técnicas son más necesarias en los administradores de los niveles más bajos.

Las habilidades conceptuales son la capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones “abstractas”, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y visualizar la forma en la que la organización encaja en su entorno. Estas habilidades son fundamentales para los administradores del nivel más alto.

Habilidades humanas. Es la capacidad para trabajar bien con otras personas, bien de manera individual, bien en equipo. Por lo tanto, son habilidades que se requieren para entender a otras personas y lograr que trabajen integradas como equipos. Son necesarias a todos los niveles pero fundamentalmente para los directivos de nivel medio. El intercambio de información, es considerada como una de las habilidades para las relaciones humanas más necesaria para todos los administradores.

Habilidades necesarias en diferentes niveles administrativos



Como podemos observar en la figura, conforme ascendemos en la jerarquía más necesarias son las habilidades conceptuales y menos las habilidades técnicas, siendo igual de necesarias en todos los niveles las habilidades humanas.

Enfoques

A la hora de explicar en qué consiste el trabajo de los administradores a todos los niveles jerárquicos, se suelen aplicar dos enfoques: 1) el funcional y 2) el de roles (o papeles). En general el primero trata de responder a la pregunta ¿qué hacen los directivos? y el segundo a ¿cómo lo hacen?

El enfoque funcional es el que hemos descrito en el tema 1, que propuso por primera vez Fayol a comienzos del siglo XX y que define la administración como un proceso formado por las funciones de planificación, organización, coordinación, dirección y control. Por tanto, según este enfoque los directivos planifican, organizan, coordinan, dirigen y controlan.

El segundo enfoque se centra en el análisis de las tareas que realizan los directivos, es decir en cómo desempeñan los administradores estas funciones administrativas. Este parte más de estudios de “campo” que han realizado directamente los propulsores con el objetivo de saber qué hacen realmente los directivos. Entre los estudios que se han realizado sobre el trabajo de los administradores a todos los niveles jerárquicos, el que goza de un mayor reconocimiento es, sin duda, el de Henry Mintzberg (La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona: Ariel, 1983), en el que se ponen de manifiesto sus peculiares características y el parecido que existe entre los diferentes puestos directivos. El director general de una cadena hotelera, al igual que el director de un hotel, el director comercial o el jefe de recepción, desempeñan en su trabajo diez roles diferentes en virtud de su autoridad formal y su status, relacionados con el mantenimiento de relaciones personales, la recogida y transmisión de información y la toma de decisiones.

Los cuadros siguientes resumen esta aportación de Mintzberg.

ROLES INTERPERSONALES	CONTENIDO
Cabeza visible	Es el símbolo de la organización y como tal tiene que representarla, ya sea por necesidad legal, de protocolo, social o de estímulo.
Líder	Conseguir de sus subordinados el comportamiento deseado, que trabajen de forma coordinada para alcanzar los objetivos asignados a su unidad.
Enlace	Relacionar su unidad con el entorno, entendiendo por entorno tanto el resto de la organización como el medio exterior. Su objetivo es crear una red de contactos externos

ROLES INFORMATIVOS	CONTENIDO
Monitor	En el sentido de receptor. El directivo busca y recibe información, que le permite conocer lo que sucede dentro y fuera de su organización.
Difusor	Transmitir información externa al interior de la empresa, así como información interna a sus subordinados
Portavoz	Además de transmitir información hacia abajo, también tendrá que hacerlo hacia arriba (los superiores) y hacia fuera (el entorno)

ROLES DE DECISIÓN	CONTENIDO
Empresario	Iniciador y estimulador del cambio. Busca oportunidades, detecta fuerzas y debilidades y proyecta la manera de afrontar las amenazas
Gestor de anomalías	Resolver los problemas imprevistos que vayan surgiendo
Asignador de recursos	Adscribir todo tipo de recursos a las actividades planeadas, supervisar el proceso de asignación y evaluar sus resultados
Negociador	Representar a la organización en toda negociación importante

Este último rol, el de negociador, es un ejemplo de la interconexión que existe entre todos los papeles que acabamos de describir muy sucintamente. Este conjunto forma un todo integrado, pues un directivo que deje de realizar alguna de sus funciones pierde posibilidades de llevar adecuadamente otras.

Es evidente que ser directivo no es tarea fácil. Sabemos en qué consiste su trabajo, pero para desempeñarlo eficazmente necesitará reunir una serie de cualidades, y así podemos considerar que para los directivos de las empresas turísticas serían las siguientes.

- Iniciativa
- Competitividad positiva.
- Ética profesional.
- Multifuncionalidad
- Facilidad y habilidad para la comunicación.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.

En definitiva, podemos decir que el directivo de la empresa turística debe combinar cuatro tipos de habilidades para ejercer sus funciones y sus roles:

- Un conocimiento técnico profundo de su campo de actividad o a
- Un conocimiento amplio de gestión empresarial.
- Una clara vocación hacia el cliente y vocación comercial.
- Una importante base en el dominio de cuantos más idiomas mejor.

¿QUÉ DIRECTORES NECESITAN LOS HOTELES?

La respuesta en principio puede parecer bastante sencilla, o incluso podría ser nombrar a grandes hoteleros por todos conocidos y que han cosechado grandes éxitos a lo largo de su trayectoria profesional.

Hay hoteles que han creado un perfil de director “ideal” para su/s hotel/es y no quieren a nadie que no se ajuste a ese modelo que ellos han fijado para alcanzar sus objetivos.

Tradicionalmente el director o gerente de hotel ha llegado a ese puesto por medio de la experiencia, de su trabajo en distintos puestos hasta alcanzar tareas directivas. La experiencia/edad era sinónimo de capacidad y profesionalidad.

Con el paso del tiempo esta figura ha sufrido importantes cambios, sobre todo debido a la aparición de las cadenas hoteleras, la competitividad, la internacionalización, etc.

Todas las empresas, y sobre todo las de servicios tienen que luchar, no sólo por ellas sino también para la sociedad que las soporta, por encontrar un nuevo camino que les haga más eficaces y eficientes. Con este planteamiento deben afrontar el futuro estas empresas y los directores que se van a incorporar, ya que la realidad va a ser muy diferente.

Los hoteles del futuro necesitan sobre todo directores que sepan establecer cauces adecuados de comunicación. Uno de los roles más importantes del director de hotel en la gestión de los recursos humanos es el de potenciar los canales de comunicación en todos los sentidos.

Otra tarea muy importante del director de hotel es hacer trabajo en equipo, tradicionalmente la hotelería ha estado muy departamentalizada, se trata de crear grupos interdisciplinarios que entienden su trabajo como una parte y no un todo. Mayor participación de todos los miembros de la organización (las personas que trabajan en el hotel y están en contacto directo con el cliente, recepcionista, camarera de pisos, barman, etc. pueden dar referencias muy útiles para todos).

Además el director de hotel, al igual que hemos comentado anteriormente par cualquier directivo tiene que ser un hábil negociador a todos los niveles pero sobre todo en la gestión de las relaciones laborales.

Otro reto del empresario turístico en general y del director de hotel en particular es la gestión del cambio y la innovación. Es decir, introducir cambios e innovaciones no porque sí, sino como consecuencia de un proceso reflexivo que haga al conjunto de los trabajadores /colaboradores de la empresa partícipes de este planteamiento de cambio para adaptarse a los cambios del entorno.

¿QUÉ CUALIDADES DEBE TENER UN GESTOR DE UNA EMPRESA TURÍSTICA PARA ACTUAR CON EFICACIA?

El gestor de una empresa turística al igual que el de cualquier otra empresa debe ser un visionario. Es decir, tiene que tener la visión de lo que hay que hacer para luego compartirla y comunicarla a los colaboradores clientes y al mercado. Además debe tener la determinación, la pasión y el coraje para llevarla adelante, y trasladar esa visión a los resultados. Y como hemos venido diciendo a lo largo de este tema tiene que tener una gran capacidad para formar y trabajar en equipo, o dicho de otra forma tiene que tener humildad en el sentido de estar todo el día escuchando lo que te dice tu equipo, los clientes y los competidores.

Todos estos valores los debe usar para formar un grupo humano capaz de conseguir los resultados que se quiere alcanzar, es decir, que sea eficaz, y donde prevalecen las fortalezas de unos y se compensan las debilidades de otros.

GLOSARIO

Cambio. Cualquier alteración en la estructura, proceso, inversión y rendimientos de la organización.

Creatividad. Es la generación de nuevas ideas o conceptos que habitualmente producen soluciones originales.

Eficacia. Consecución de los objetivos adecuados. Hacer las cosas correctas.

Entorno. Todo lo que es ajeno a la empresa.

Función directiva. Se define como el proceso de intuir sobre las personas para que contribuyan al logro de los objetivos y metas de la organización.

Innovación. Según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Innovación es generar o encontrar ideas, seleccionarlás, implementarlas y comercializarlas.

Jerarquía. Cada uno de los niveles o grados de una organización.

Liderazgo. Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Rol: conjunto organizado de comportamientos.

Tecnoestructura. Término de J. K. Galbraith para designar el aparato de poder ejecutivo que surge en las modernas sociedades industriales, con la influencia de las grandes empresas dominadas por gerentes profesionales.

LECTURA 1.

El siguiente chiste es un exponente perfecto de lo que ocurre en muchas empresas y organizaciones de diferente tipo, y aunque habla sobre japoneses y españoles, es una enfermedad mundial.

Este es el chiste y la reflexión:

En 2004 se celebró una carrera de remo entre empleados de una empresa japonesa y de otra española. Se dio la salida y los japoneses empezaron a destacar desde el primer momento llegando a la meta con una hora de ventaja sobre el equipo español.

La Dirección de la empresa española analizó las causas de tan amargura derrota y advirtió que el equipo japonés estaba compuesto por 10 remeros y un jefe de equipo, mientras que la tripulación española la componían 10 jefes de equipo y un remero por lo que se decidió adoptar las medidas adecuadas.

En 2005, se repitió la competición y en esta ocasión, la tripulación japonesa llegó dos horas y media antes que la española.

La Dirección se volvió a reunir y, tras un sonoro rapapolvo a la Gerencia, concluyeron que los japoneses habían repetido estrategia (10 remeros y 1 jefe de equipo) mientras que la innovadora tripulación española remozada tras las eficaces medidas tomadas el año anterior estaba compuesta por 1 jefe de equipo, 2 asesores a gerencia, 7 jefes de sección y 1 remero.

La conclusión de la Dirección tras la derrota fue unánime, el remero es un incompetente.

En el 2006 se volvió a celebrar la competición, para la cual la empresa española encargó una innovadora trainera al departamento de nuevas tecnologías. En esta ocasión la ventaja de los japoneses fue de cuatro horas.

El Equipo Directivo reunido para analizar las causas del nuevo desastre comprobó que el equipo nipón había optado por la ya tradicional formación (1 jefe de equipo y 10 remeros), mientras que el español, tras una auditoría externa y el asesoramiento especial del departamento de organización, optó por una formación mucho más vanguardista:

- 1 jefe de equipo
- 3 jefes de sección con plus de productividad
- 2 auditores de Arthur Andersen, y
- 4 vigilantes jurados que no quitaban ojo al único remero de la tripulación, al que habían amonestado y castigado quitándole los pluses e incentivos tras el fracaso del año anterior.

Tras varias horas de reuniones, se acordó que, para la regata de 2007, el remero sea un becario o en su defecto, una contrata externa, ya que, a partir de la vigésimo quinta milla, se ha venido observando cierta dejadez en el remero de plantilla, actitud que roza con el pasotismo y con comentarios del tipo “El año que viene va a remar su p..... madre” al llegar a la línea de meta.

LECTURA 2

CLAVES

El perfil de los directivos más buscados

Expansión&Empleo

Publicado el 31-05-2010 por Montse Mateos. Madrid.

Localizar al mejor directivo es el reto de muchas firmas de cazatalentos. Ejecutivos dispuestos a dar un giro a su carrera profesional existen, pero cuando se trata de ligar la oferta a la demanda de las empresas, las cosas no son tan sencillas. Symon Elliott, director para Europa e India de Russell Reynolds, explica cuáles son las características del perfil que muchas multinacionales desearían incorporar a su plantilla.

Los profesionales que se enfrentaron a una crisis similar a la de ahora rondan los 55 años. Por su esa experiencia y su saber hacer, son los candidatos que las empresas desean incorporar a sus plantillas. Nadie como ellos saben cómo enfrentarse a esta situación. En opinión de Symon Elliott, director para Europa e India de Russell Reynolds, son los candidatos ideales, los que demandan las empresas. En este caso, la experiencia ha ganado a la formación.

Por otra parte, existen otros valores que señala Elliott y que marcan la supervivencia empresarial como la visión internacional, el pragmatismo... "Estamos en el tercer año de crisis y es ahora cuando los clientes empiezan a creer que existe luz al final del túnel. Para ello demandan personas que actúen de una manera conservadora pero con perspectivas internacionales. Antes se trataba únicamente de asegurar la supervivencia".

En cuanto a las exigencias de las empresas Elliott menciona que más que hablar por sectores habría que tratarlo de forma individual, es decir, por compañías: "Algunas están centradas en las competencias de los directivos; sin embargo otras valoran sobre manera el poder de la marca y el productos. Piensan que su atractivo está por encima de las capacidades personales".

Añade que hay estudios que demuestran que la correlación entre el rendimiento financiero para los accionistas, la cotización en bolsa y la creación de valor de cada sector tiene que ver con tener los mejores directivos. "Las compañías ganan más y tienen más importancia para sus accionistas cuánto más inteligentes y capaces son sus líderes respecto a sus competidores. A menudo, eso no es sinónimo de buscarlos en la organización, a veces viene dado por la capacidad de desarrollo interno de la organización".

Así es el perfil ideal

1. Experiencia.
2. Visión internacional.
3. Pragmatismo.

4. Innovación.
5. Perspectivas a largo plazo.
6. Motivación.
7. Entusiasmo.
8. Liderazgo y gestión de equipos.
9. Capacidad resolutive.
10. Exigentes

LECTURA 3.

Soñar con hoteles

Publicado el 20-10-2008 por Tino Fernández / Madrid.

Cuando era jinete olímpico, Quique Sarasola recorría el mundo compitiendo. Y en sus viajes siempre echaba de menos una de sus grandes pasiones: encontrar el hotel de sus sueños.

En una época en la que los hoteles eran su casa, Sarasola buscaba pequeñas maravillas que recomendaba luego a todo el mundo, siempre que las encontraba.

Los hoteles diseñados por el francés Philippe Starck fueron algunos de sus hallazgos, y así como éste, autor de establecimientos como el Royalton o el Paramount ¿con los que pretendía hacer más feliz a la gente mejorando su vida cotidiana? solía decir que le aburrían mortalmente los restaurantes con 'estrellas Michelin', a Sarasola siempre le ha molestado la idea de la cadena hotelera tradicional "anodina, donde nunca sabes dónde te despiertas cada mañana". Quique Sarasola decidió un día dejar de buscar y hacer realidad el hotel de sus sueños.

Junto con dos socios, su marido Carlos Marrero y Gorka Atorrasagasti, creó un concepto personalizado de hotel urbano, acogedor y de precio asequible. Este fue el germen de lo que hoy es un pequeño imperio que, al concluir 2008, tendrá 16 establecimientos y cinco más en construcción. De los primeros tiempos, en los que la idea era desarrollar hoteles de no más de 30 habitaciones, Sarasola recuerda la importancia del trabajo en equipo, una característica que los inversores valoran definitivamente cuando se trata de invertir en una buena idea.

El fundador de RoomMate explica que él y sus socios siempre han sido "muy complementarios. Lo mismo hacíamos habitaciones y limpiábamos que estábamos en la recepción". Pero llegó un día en el que, como a cualquier proyecto pequeño de éxito, le llegaron las necesidades propias que supone el crecimiento, entre las que se cuenta el tener que apoyarse en un equipo cada vez más profesional. Sarasola y sus socios se dieron cuenta de que su 'hobby' podía llegar a convertirse en un negocio mucho más grande. Y así aparecieron inversores como Rosalía Mera o Caja Castilla-La Mancha. "Les convenció nuestra pasión", argumenta el fundador de RoomMate, que añade que ni él ni sus socios han tenido nunca problemas para demostrar que son capaces de replicar el modelo de éxito del primer hotel en proyectos sucesivos. Sarasola asegura que "el 90% del modelo inicial sigue intacto, porque el secreto está en mantenerse muy fiel a tus principios. Cambia, quizá que antes no creábamos hoteles de más de 60 habitaciones, y ahora aceptamos la posibilidad de que tengan 100 ó 150". Por lo que se refiere a los límites, Quique Sarasola afirma que "el objetivo es llegar a 31 establecimientos. Pero cuando llegue, seguro que querré tener más".

LECTURA 4

CONSEJOS PARA LOS DIRECTIVOS DEL FUTURO

(Expansión & Empleo, 25 y 26 de noviembre de 2000)

Los líderes del futuro necesitan aprender a trabajar en equipo, incorporar las nuevas tecnologías y potenciar la creatividad.

Ángela Méndez / Madrid.

Davos, al pie de los Alpes suizos, fue el paisaje elegido por la consultora AT Kearney para desarrollar el primer Foro de Futuros Líderes. Ponentes de primera fila mundial y delegados de algunas importantes multinacionales, como Shell, Axa, BP, Cintra o Airtel, se reunieron en la localidad suiza para analizar los desafíos a los que se enfrentan los jóvenes ejecutivos.

El foro abordó cuestiones fundamentales en el mercado de la Nueva Economía como el liderazgo, la creatividad y la innovación, así como el papel de las empresas multiculturales. Contó con la asistencia, entre otros, de Robert Watson, director científico del Banco Mundial, Fernando Vallespín, catedrático de Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma de Madrid; Max Habeck, vicepresidente de AT Kearney; y Dominique Strauss-Kahn, ex ministro de Economía, Finanzas e Industria de Francia.

El aumento de la complejidad en el mundo de los negocios y la velocidad en la toma de decisiones exigen al líder del futuro tener visión de futuro y capacidades organizativas, saber escuchar y ser creativo.

Según los participantes en el Foro de Davos, la educación es básica para desarrollar dichas capacidades. Hay que tratar de recrear la complejidad del mundo laboral en las aulas. Así, los futuros líderes podrán analizar problemas reales y tratar de buscar soluciones.

En el mercado de la Nueva Economía, “el buen líder es el que asume la responsabilidad cuando algo sales mal. Sin embargo, cuando algo tiene éxito no lo asume el sólo, sino que lo atribuye al trabajo en equipo”, asegura Jean-Dominique Percevault, presidente y director ejecutivo de la firma de servicios petroleros Schulmberger.

Paisaje multicultural

En el panorama mundial tienden a aumentar las compañías multiculturales y, por tanto, los futuros jefes deben asumir y organizar los distintos valores de sus empleados y adaptarlos a las nuevas tecnologías.

Para Richard Layard, director del Centro para la Actuación Económica de la Escuela de Economía de Londres, “el mercado americano y europeo aún están bastante distanciados. No obstante, para alcanzar la convergencia debemos aprender unos de otros, y para esto la movilidad de los empleados es un factor fundamental”.

Pero uno de los problemas que plantean las multinacionales es precisamente la existencia de grandes diferencias culturales –una compañía puede agrupar hasta cuarenta nacionalidades diferentes-. A esto hay que añadir el problema del idioma porque, aunque el inglés es ya la lengua que se utiliza para hacer negocios, siempre surgen problemas de interpretación.

En opinión de Paul A. Laucidina, vicepresidente y director general del Consejo de Política Global de Negocios de AT Kearney, “hay que lograr que esta globalización sea beneficiosa no sólo par las empresas, sino también para las personas.”

CASO PRÁCTICO.

El Hotelero feliz

(Tomado de Organización y gestión de empresas turísticas de Cristóbal Casanueva y otros. Ed. Pirámide)

Estudiemos el caso de un hombre a quien un hotelero amigo había persuadido de invertir en un proyecto. La marcha del hotel no resultó nada próspera y, de improviso, el socio sufrió un ataque cardíaco, que evidentemente iba a imponerle una larga inactividad. El negocio perdía unos 15.000 dólares por semana... y el inversor no podía recurrir a nadie, excepto a sí mismo. ¿Cómo escapar del inminente y amenazante desastre financiero?

La víctima pensó en buscar alguna escuela de dirección de empresas para aprender cómo se regenta un hotel, pero se dio cuenta en seguida de que ésta no sería la solución. Luego tuvo una inspiración. Allí nadie estaba enterado de que él no sabía regentar hoteles, o mejor dicho, todas las personas relacionadas con el establecimiento tenían motivos para pensar lo contrario, pues ¿cómo, si no, se le habría ocurrido invertir en un establecimiento que perdía dinero? Así pues, ¿Por qué no hacerse pasar por *experto*?

Ni corto ni perezoso nuestro hombre se encaminó al hotel y le ordenó al administrador que fuese enviándole, a intervalos de quince minutos, a todos los encargados así como a todos los proveedores de comidas y demás bienes y servicios. A medida que iban entrando de uno en uno, el inversor “muy ceñudo, le exponía que le era imposible seguir trabajando con él”, si se trataba de un proveedor; y si era un empleado, le decía que era imposible que continuara trabajando en el hotel. Luego le preguntaba a la sorprendida víctima: “¿cómo voy a continuar con alguien tan incompetente? Usted me parece buena persona, pero yo no puedo consentir las cosas tan ridículas que están pasando aquí”. Lo que daba pie a una letanía de excusas que el inversor cortaba diciendo: “Sólo me avendría a concederle una oportunidad si me dice usted al menos que sabe cómo deberían hacerse las cosas, y me demuestra que sabe lo que está haciendo mal”.

Después de esta andanada:

“Todas y cada una de las personas entrevistadas durante aquel para de días aportaron un diluvio de sugerencias, de nuevos planteamientos y de nuevos métodos para mejorar la gestión del hotel. Por mi parte no evalúe ninguna de esas sugerencias, sino que las puse todas por obra. Al cabo de un mes, las pérdidas disminuyeron en más de un 90 por 100. El mes siguiente se cerró con un beneficio de 2.000 dólares. Cuando salió de la clínica mi socio, pude entregarle un hotel en posición perfectamente saneada”.

Esta anécdota autobiográfica está tomada del libro de Gerard I. Nierenberg *The Complete Negotiator*; la experiencia del autor como prestigioso profesor de las artes y los trucos de la negociación, evidentemente, le fue de gran valor mientras discutía, una a una, con todas las personas de las que dependía para encontrar una solución.

La postura preferida de Nierenberg para las negociaciones gira alrededor del concepto de “necesidades”. En este caso, aunque él no lo haya expresado con estas palabras, actuaba movido por la necesidad de salvar el hotel y liquidar los números rojos. La necesidad de sus proveedores y del personal, después de recibir la filípica, consistía en salvar: a) sus contratos de suministro, b) sus puestos de trabajo. En la situación del ejemplo ambas categorías de necesidades encajaban perfectamente... pero sólo porque Nierenberg, ante la crisis, había movilizado los elementos vitales para la toma de decisiones.

CUESTIONES REFERENTES AL TEXTO PARA SU DISCUSIÓN.

1. ¿Tomó Nierenberg las decisiones de forma racional? ¿Cómo las tomó?
2. ¿Qué tipo de decisiones tomó?
3. ¿Qué funciones directivas realizó?
4. ¿Qué roles o papeles directivos desempeña Nierenberg en la situación planteada? Clasifíquelos.